Air Liquide



DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL

INCLUANT LE RAPPORT FINANCIER ANNUEL

2025

Sommaire

Message de Benoît Potier et de François Jackow 2

Chiffres clés 6

1 **RAPPORT INTÉGRÉ** 17

Histoire du groupe Air Liquide 18
Modèle d'affaires 21
Stratégie et objectifs 38
Performance 49
Perspectives 70

2 **FACTEURS DE RISQUES ET ENVIRONNEMENT DE CONTRÔLE** 71

Introduction 72
Facteurs de risques et mesures de gestion 72
Environnement de contrôle 84
Autres dispositifs de couverture 89
Plan de Vigilance 90

3 **GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE** 97

Direction et contrôle 98
Gouvernance – Composition, fonctionnement et travaux du Conseil d'Administration et des Comités 101
Informations et mandats des membres du Conseil d'Administration et de la Direction Générale 126
Rémunération des mandataires sociaux de L'Air Liquide S.A. 140
Descriptif des plans d'options de souscription d'actions et d'actions de performance 181
Épargne salariale et actionnariat salarié 187
Transactions effectuées sur les titres de la Société par les dirigeants au sens de l'article L. 621-18-2 du Code monétaire et financier 191
Éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique 192

4 **ÉTATS FINANCIERS** 195

États financiers consolidés 197
Comptes sociaux 265

5 **PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE** 283

État de durabilité 284
Informations complémentaires 369

6 **ASSEMBLÉE GÉNÉRALE 2026** 377

Rapport du Conseil d'Administration sur les résolutions présentées à l'Assemblée Générale Mixte – 5 mai 2026 378
Résolutions présentées à l'approbation de l'Assemblée Générale Mixte – 5 mai 2026 385
Rapports des Commissaires aux comptes 397

7 **INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES** 401

Capital social 402
Renseignements de caractère général 405
Informations relatives aux délais de paiement des fournisseurs et des clients 413
Responsable du Document d'Enregistrement Universel 414
Table de concordance du Document d'Enregistrement Universel 415
Table de concordance du Rapport financier annuel 418
Table de concordance du Rapport de gestion 419
Glossaire 422
Données consolidées sur 10 ans 426

Document d'Enregistrement Universel

INCLUANT LE RAPPORT FINANCIER ANNUEL

2025



AUTORITÉ DES MARCHÉS FINANCIERS
AMF

Le Document d'Enregistrement Universel a été déposé le 5 mars 2026 auprès de l'AMF, en sa qualité d'autorité compétente au titre du Règlement (UE) 2017/1129, sans approbation préalable conformément à l'article 9 dudit règlement.
Le Document d'Enregistrement Universel peut être utilisé aux fins d'une offre au public de titres financiers ou de l'admission de titres financiers à la négociation sur un marché réglementé s'il est complété par une note d'opération et le cas échéant, un résumé et tous les amendements apportés au Document d'Enregistrement Universel. L'ensemble alors formé est approuvé par l'AMF conformément au Règlement (UE) 2017/1129.

Ce Document d'Enregistrement Universel incluant le Rapport financier annuel est une reproduction de la version officielle qui a été établie en format ESEF et est disponible sur le site de l'émetteur www.airliquide.com.

Un glossaire de termes boursiers, financiers et techniques est consultable à la fin du document – pages 422 à 425.



RENDEZ-VOUS SUR NOTRE SITE

www.airliquide.com



BENOÎT POTIER
Président du Conseil
d'Administration

FRANÇOIS JACKOW
Directeur Général

« Au-delà de sa réussite, ADVANCE aura surtout démontré qu'il est possible de concilier **performance et contribution positive** au monde. »

— Benoît Potier

Dans un environnement mondial bousculé, comment Air Liquide maintient-il son cap sur le long terme ?

— Benoît Potier. Nous vivons indéniablement dans un monde en pleine reconfiguration, entre régionalisation des échanges commerciaux, évolution du paysage énergétique et accélération technologique. Dans ce contexte, il est de notre responsabilité de faire évoluer notre manière d'opérer et de gagner en agilité. Cette capacité d'adaptation nous permet d'être en mesure de capter de nouvelles opportunités de croissance et de tirer parti des fondamentaux qui redessinent aujourd'hui l'industrie – au premier rang desquels la digitalisation des procédés, l'automatisation des opérations et l'électrification des usages.

Pour autant, je crois qu'il est aussi important de garder le cap. Si notre Groupe évolue, il le fait en s'appuyant sur ce qui fonde sa solidité historique : une innovation utile et sans cesse renouvelée, guidée par une connaissance fine des procédés clients ; un ancrage local fort, au plus près des bassins industriels clés ; et enfin, un modèle diversifié qui permet de cibler les marchés les plus porteurs.

Entre fondamentaux solides, vision stratégique et capacité d'adaptation, le Groupe mobilise ainsi tout son potentiel pour naviguer dans cet environnement en mutation, porteur de défis mais tout autant d'opportunités.

Comment évaluez-vous la performance réalisée en 2025, tant sur le plan financier qu'extra-financier ?

— François Jackow. L'année 2025 est une réussite à tous les niveaux. Avant toute chose, je tiens à souligner nos progrès en matière de sécurité. C'est une fierté, mais surtout une exigence de chaque instant pour inscrire ces résultats dans la durée.

Plus globalement, le Groupe a réalisé une performance record. Sur le plan financier, nous avons porté nos indicateurs à de nouveaux sommets, qu'il s'agisse de croissance des ventes (+2 % [1]), de flux de trésorerie (+8 % [2]), ou encore d'amélioration de la marge opérationnelle, au-dessus de 20 % (+100 pbs). Par ailleurs, notre portefeuille de projets en cours d'exécution, qui s'établit désormais à 4,9 milliards d'euros [3], vient renforcer nos perspectives d'avenir.

Dans l'Électronique par exemple, nous sommes leader grâce à plusieurs contrats majeurs en Asie, en Europe et aux États-Unis. Dans le domaine de la décarbonation, nous concrétisons des projets d'envergure avec la construction d'un deuxième électrolyseur d'hydrogène de 200 MW en Europe. Avec l'acquisition de DIG Airgas, nous sommes désormais l'acteur de référence en Corée du Sud, un marché en pleine croissance. Quant à notre dynamique de transformation, les effets sont déjà visibles puisque nous avons nettement renforcé

(1) *À données comparables : variation hors effets de change, d'énergie (gaz naturel et électricité) et de périmètre significatif.*
(2) *Hors effet de change.*
(3) *Inclut 0,2 milliard d'euros d'investissements en cours d'exécution en Corée du Sud (intégration de DIG Airgas).*



nos efficacités opérationnelles tout en permettant de mieux servir nos clients et patients. Sur le front environnemental enfin, nous avons réduit de 13 % nos émissions de CO_2 par rapport à 2020, et nous maintenons notre trajectoire carbone à horizon 2035.

En résumé, notre Groupe est solide. Et il le devient encore plus. Cette performance record est avant tout celle de nos équipes, dont l'engagement a été déterminant. Je les en remercie sincèrement.

— Benoît Potier. Ces résultats remarquables confirment la justesse des orientations stratégiques lancées en 2022. Avec ADVANCE, nous avions une ambition claire : conjuguer performance financière et engagements extra-financiers. Et cela a porté ses fruits. Les objectifs ont été atteints et la discipline opérationnelle renforcée pour soutenir une croissance rentable et durable. Dans le même temps, le Groupe a accéléré sa contribution à la décarbonation de l'industrie, au secteur stratégique des semi-conducteurs et à la transformation des systèmes de santé, via une politique d'investissement soutenue et une démarche poussée d'innovation. Au-delà de sa réussite, ADVANCE aura surtout démontré qu'il est possible de concilier performance et contribution positive au monde.

Dans quelle mesure la trajectoire carbone fait-elle partie intégrante du pilotage stratégique du Groupe ?

— Benoît Potier. Sous l'impulsion du Conseil d'administration, nous avons mis la trajectoire carbone au cœur de la stratégie d'Air Liquide. Elle constitue notamment un axe central de la démarche d'innovation du Groupe, dont le Conseil a pu mesurer la portée lors d'échanges avec les équipes R&D sur les programmes dédiés aux solutions bas carbone. Elle est également pleinement intégrée aux décisions d'investissement, afin de garantir l'alignement de nos nouveaux projets industriels avec nos ambitions de décarbonation. Cette trajectoire est ainsi pilotée de manière structurée, tout en restant pragmatique face aux réalités de l'environnement et des marchés, qu'il s'agisse de la disponibilité des énergies renouvelables et des cadres réglementaires, comme par exemple l'ETS [(1)]. Au-delà de nos propres actifs industriels, nous agissons aussi comme facilitateur d'une transition économiquement viable pour nos clients, dont la demande en la matière reste réelle – comme en témoigne notre portefeuille de projets dédié à la décarbonation.

Dans quelle mesure l'innovation reste-t-elle un levier prioritaire dans le contexte actuel ?

— François Jackow. L'innovation est le meilleur antidote à l'incertitude, car elle reflète un état d'esprit résolument optimiste et la volonté de progresser. Notre approche s'articule autour de trois principes. La maîtrise de nos fondamentaux d'une part, en faisant levier sur notre expertise technique pour améliorer en continu nos produits et procédés. L'anticipation et l'accélération d'autre part, pour nous adapter aux transformations des marchés, proposer des solutions innovantes et les déployer rapidement sur le marché. L'utilité, enfin, pour créer un impact tangible auprès de nos clients et patients, tout en contribuant positivement au monde.

— Benoît Potier. L'innovation est une composante fondamentale du Groupe. Elle se concrétise, avant tout, par le développement de technologies de pointe dans des domaines d'avenir tels que le spatial, la supraconductivité ou les nouvelles molécules pour le marché des semi-conducteurs. Cette force d'innovation s'étend au captage du CO_2, à l'électrification des procédés ou encore à la santé, mettant ainsi la technologie au service des grands défis de notre époque. Et bien sûr, en nous appuyant sur notre esprit pionnier et plus de 60 ans d'expertise dans l'hydrogène, nous poursuivons le déploiement de nos projets d'hydrogène bas carbone de très grande échelle.

(1) *Emissions Trading Schemes : Système d'échange de quotas carbone.*

Mais au-delà des seules avancées techniques, nous innovons aussi à tous les niveaux de l'entreprise, par exemple en réinventant nos façons de faire, tout en intégrant des évolutions majeures comme l'intelligence artificielle. C'est ce qui nous permet de garder un temps d'avance.

Quels sont, d'après vous, les principaux défis de 2026 et les priorités pour les relever ?

— François Jackow. Notre secteur manufacturier est traversé par de multiples transformations : la montée en puissance de la Chine dans l'économie mondiale, le mouvement de relocalisation industrielle visant à asseoir les souverainetés, notamment aux États-Unis, la vague de l'intelligence artificielle ainsi que l'indispensable transition énergétique. C'est pourquoi, même si l'horizon immédiat semble marqué par une croissance modérée, nous restons convaincus qu'il existe de nouveaux axes de développement liés à ces transformations que traversent nos clients. À nous d'aller les chercher là où ils se trouvent, pour impulser notre propre dynamique.

Pour ce faire, nous agissons selon une stratégie bâtie sur plusieurs piliers. Le premier consiste à mieux valoriser nos actifs existants en mobilisant des capacités de production déjà disponibles. Le deuxième repose sur notre aptitude à accompagner les transitions – qu'elles soient manufacturière, énergétique, technologique ou numérique. Cela se traduit par des investissements dans des marchés porteurs tels que les semi-conducteurs, les batteries, les systèmes énergétiques intelligents ou encore les technologies spatiales. Dernier pilier : le renforcement de nos positions dans des géographies clés, via une politique d'acquisitions ciblées – telles que DIG Airgas en Corée du Sud.

Enfin, nous poursuivons la dynamique de transformation du Groupe, amorcée depuis deux ans, afin de rendre notre organisation plus agile. Ceci implique de continuer à optimiser nos opérations industrielles et commerciales tout en renforçant notre culture de la performance.

— Benoît Potier. Notre enjeu est de continuer à croître dans une économie à la fois instable et en pleine accélération technologique. Pour cela, notre trajectoire de croissance repose sur deux leviers clés : l'innovation et une politique d'investissement sélective. L'innovation a toujours été une source de création de valeur pour le Groupe, et elle l'est d'autant plus à l'heure où la souveraineté technologique prend une importance accrue. Pour la transformer en réalité industrielle, l'investissement est tout aussi essentiel afin de concrétiser des projets d'envergure dans les marchés et les technologies d'avenir, notamment ceux de la transition énergétique. En la matière, le contexte a changé et les tensions sont plus fortes, mais l'enjeu demeure, tout comme nos ambitions de décarbonation, même si les voies pour y parvenir évoluent. Grâce à l'engagement de nos équipes et forts du soutien et de la confiance de nos actionnaires, que je remercie chaleureusement pour leur fidélité, nous continuerons plus que jamais à préparer l'avenir en relevant ses défis avec détermination, pragmatisme, et constance.

« L'innovation est le meilleur antidote à l'incertitude. »

— François Jackow



UNE PRÉSENCE GLOBALE

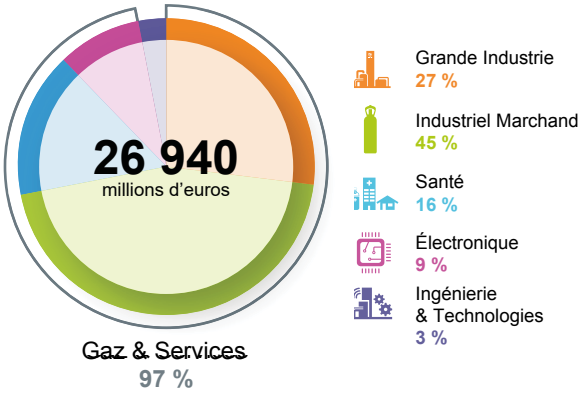
CHIFFRE D'AFFAIRES 2025 DU GROUPE PAR ACTIVITÉ

Présent dans

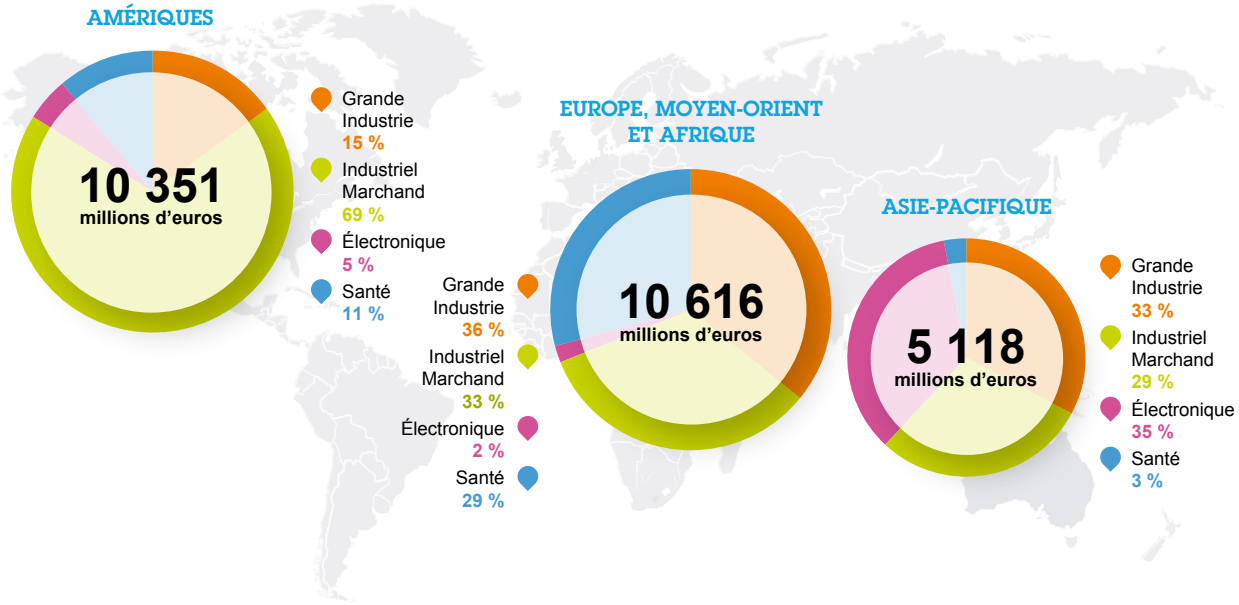
59 pays (1)

~ 65 000
collaborateurs

Un leader mondial
des gaz, technologies
et services
pour l'industrie
et la santé



CHIFFRE D'AFFAIRES 2025 DU GROUPE PAR ZONE ET PAR ACTIVITÉ POUR GAZ & SERVICES (G&S)



(1) *Hors Russie où les entités sont hors périmètre de consolidation.*

UNE GRANDE DIVERSITÉ DE MARCHÉS ET UN MODÈLE ÉCONOMIQUE SOLIDE

ÉLÉMENTS CLÉS PAR BRANCHE D'ACTIVITÉ (a)



GRANDE INDUSTRIE

27 % des revenus du Groupe

7 110 millions d'euros

- Intensité capitalistique élevée
- Clients dans la métallurgie, la chimie, le raffinage et l'énergie
- Stratégie de bassins industriels et réseaux de canalisations
- Contrats longue durée (15 ans), volumes minimaux garantis par des clauses d'achat ferme (take-or-pay) et indexation des prix sur les coûts, notamment le coût de l'énergie
- Synergies avec les autres branches d'activité

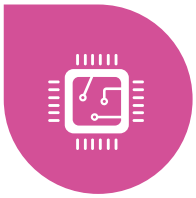


INDUSTRIEL MARCHAND

45 % des revenus du Groupe

12 132 millions d'euros

- Solutions technologiques adaptées aux métiers des clients
- Plus de 2 millions de clients
- Importance de la logistique
- Diversité d'applications et de marchés finaux



ÉLECTRONIQUE

9 % des revenus du Groupe

2 465 millions d'euros

- Solutions technologiques avec des gaz ultra-purs et des matériaux avancés
- Contrats de longue durée pour les gaz vecteurs, avec des clauses de volumes minimaux garantis (take-or-pay) et d'indexation sur les coûts de l'énergie (et autres coûts)
- Part importante de l'activité en Asie



SANTÉ

16 % des revenus du Groupe

4 378 millions d'euros

- Gaz, équipements et services à domicile, en hôpital, et cabinets médicaux
- Plus de 2 millions de patients
- Densité géographique
- Gestion s'appuyant sur le suivi des patients à distance et des systèmes d'information sophistiqués



INGÉNIERIE & TECHNOLOGIES

3 % des revenus du Groupe

855 millions d'euros de ventes aux clients tiers

- Conception et construction d'usines et d'équipements pour les besoins du Groupe et de clients tiers

(a) Données publiées.

UNE PERFORMANCE SOLIDE ET RÉGULIÈRE

TSR

Taux de rentabilité annuel pour l'Actionnaire pour 1 action détenue au nominatif

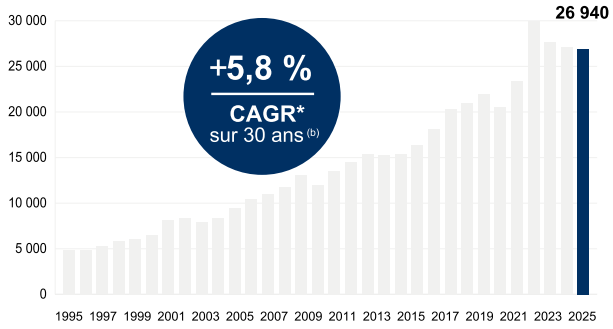
+9,9 % **sur 5 ans (a)**

+11,6 % **sur 10 ans (b)**

(a) Au 31 décembre 2025, pour un capital investi depuis le 31 décembre 2020.
(b) Au 31 décembre 2025, pour un capital investi depuis le 31 décembre 2015.

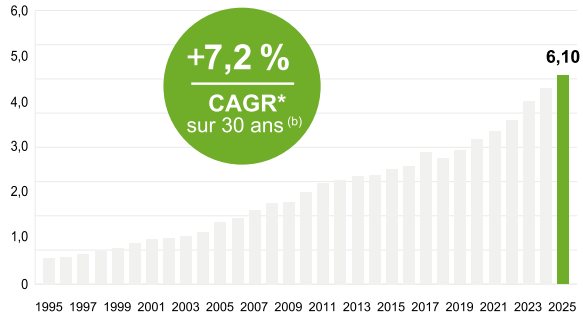
VENTES

(en millions d'euros)



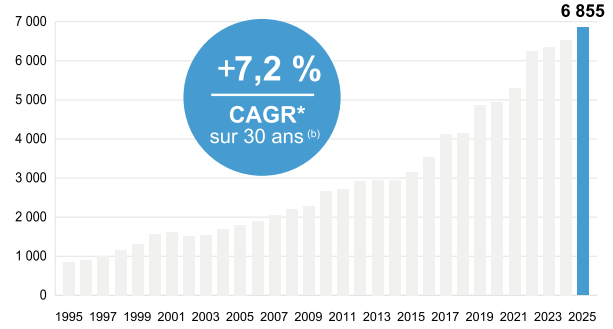
BNPA (a)

(en euros)



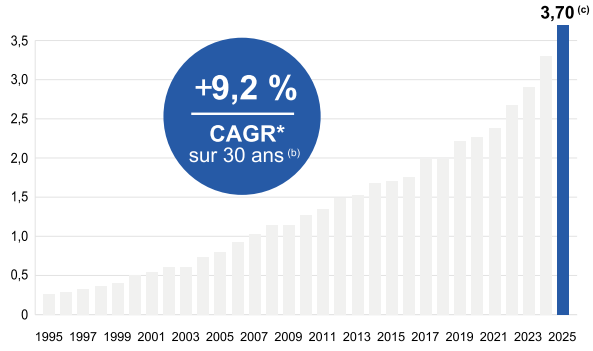
AUTOFINANCEMENT

(en millions d'euros)



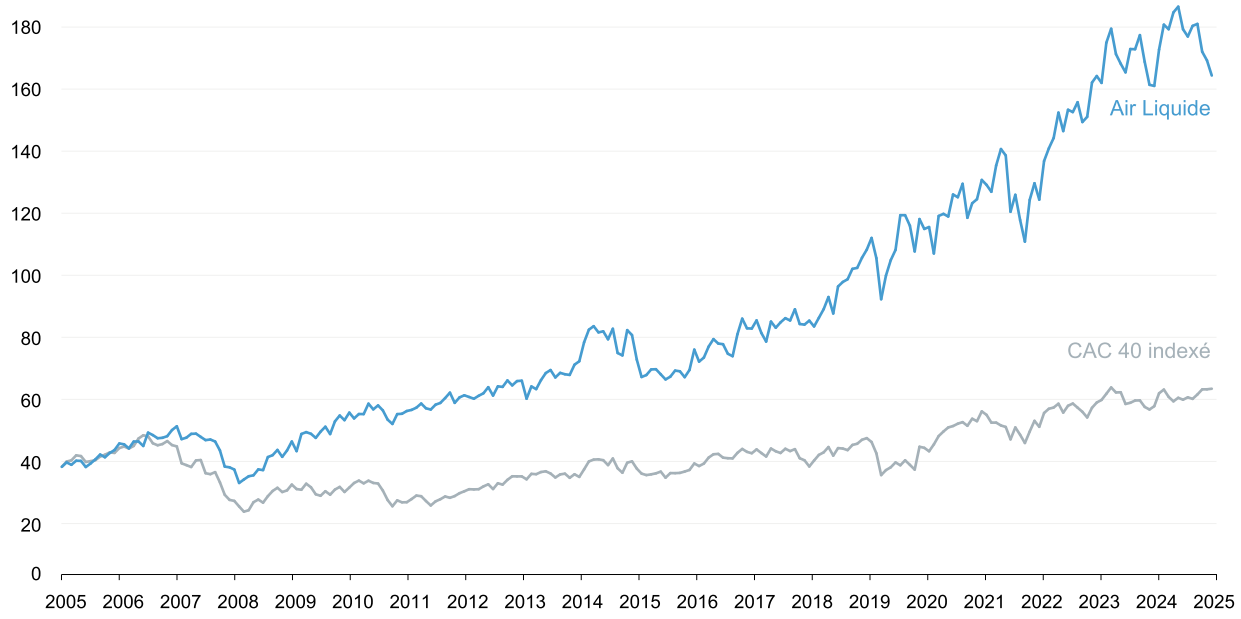
DIVIDENDE (a)

(en euros/action)



** Croissance Annuelle Moyenne.*
(a) Ajusté pour tenir compte de la division du nominal en 2007, des attributions d'actions gratuites et d'un facteur de 0,974 reflétant la valeur des droits préférentiels de souscription suite à l'augmentation de capital réalisée en octobre 2016.
(b) Données calculées sur 30 ans selon les normes comptables en vigueur.
(c) Sous réserve de l'approbation par l'Assemblée Générale du 5 mai 2026.

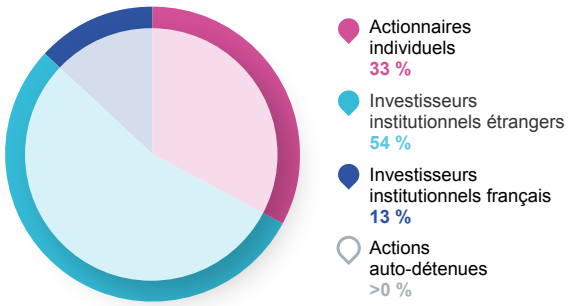
PERFORMANCE BOURSIÈRE



		2021	2022	2023	2024	2025
Capitalisation boursière au 31 décembre *(en millions d'euros)*		72 872	69 305	92 378	90 740	**92 852**
Cours de clôture [a] *(en euros)*						
	+ haut	128,38	136,91	162,76	177,55	186,64
	+ bas	103,06	105,18	122,42	152,25	154,64
Au 31 décembre		126,71	120,36	160,11	156,92	160,26
Bénéfice net par action [b] – BNPA ***(en euros)***		4,48	4,79	5,35	5,74	**6,10**
Dividende par action [b] – DPA ***(en euros)***		2,75	2,90	2,90	3,30	**3,70** [c]
Taux de distribution		55 %	58 %	56 %	59 %	63 %
Rendement par action		1,9 %	2,2 %	1,8 %	2,1 %	**2,3 %**
Date de détachement du coupon		16 mai 2022	15 mai 2023	20 mai 2024	19 mai 2025	18 mai 2026

(a) Ajusté selon les règles Euronext en vigueur.
(b) Données ajustées pour les attributions d'actions gratuites et l'augmentation de capital.
(c) Dividende 2025, sous réserve de l'approbation par l'Assemblée Générale du 5 mai 2026.

RÉPARTITION DE L'ACTIONNARIAT AU 31 DÉCEMBRE 2025



PLAN STRATÉGIQUE ADVANCE



(a) Croissance comparable moyenne annualisée des ventes du Groupe de fin 2021 à fin 2025, au taux de change et prix de l'énergie 2021, excluant l'effet de périmètre significatif.
(b) ROCE récurrent sur la base du Résultat net récurrent.
(c) Incl. +2,6 % d'impact de l'Argentine.
(d) Émissions de scopes 1 et 2, scope 2 en « base marché », émissions retraitées, voir chapitre 1 – pages 58 et 64 et chapitre 5 – page 318 et suivantes.

Le 22 mars 2022, Air Liquide présentait **ADVANCE, son plan stratégique à horizon 2025 combinant performance financière et extra-financière**.

Avec ce plan, le Groupe a relevé un **défi ambitieux** : poursuivre sa **dynamique de croissance profitable** tout en respectant ses **engagements de réduction de ses émissions de CO_2** et en **investissant dans les marchés du futur**.

Les **trois objectifs** du plan stratégique ont été **atteints** :

- Le **taux de croissance comparable annuel moyen du chiffre d'affaires sur la période 2022-2025 atteint +6,1 %** (1), en ligne avec l'objectif de +5 % à +6 % du plan ADVANCE. Il est calculé sur la base des ventes de 2021, au taux de change et au prix de l'énergie de 2021, hors effet de périmètre significatif (acquisition des ASU de Sasol et déconsolidation des entités en Russie).
- La **rentabilité des capitaux employés** (ROCE (2)) s'établit à **11,2 %** fin 2025. L'objectif ADVANCE d'un ROCE récurrent supérieur à 10 % à partir de 2023 a été atteint dès fin 2022, soit avec un an d'avance.
- L'objectif ADVANCE d'une **inflexion des émissions de CO_2 en valeur absolue** a été **atteint**. Après deux années consécutives de baisse significative des émissions de CO_2 en valeur absolue, en 2023 et 2024, la trajectoire a été confirmée en 2025, avec une nouvelle réduction des émissions (scopes 1 et 2) de **-2,0 %** par rapport à **2024** et de **-13,0 %** par rapport à la **base de 2020**.

Pour réaliser ces objectifs, **le Groupe a optimisé ses ressources en capital et amélioré sa marge opérationnelle**. **Cette performance** s'appuie sur une **politique de prix** dynamique, des **efficacités structurelles**, et une **gestion** active du **portefeuille** d'activités.

L'**ambition initiale** d'amélioration de la marge opérationnelle (hors effet énergie) du plan ADVANCE communiquée en mars 2022 était de **+160 points de base** sur quatre ans de 2022 à 2025. En février 2024, elle a été **revue à la hausse, à +320 points de base**, soit une ambition initiale multipliée par deux. **Fin 2025, l'amélioration de la marge opérationnelle (hors effet énergie) s'établit à + 360 points de base, sur quatre ans, de 2022 à 2025**.

Le montant des **décisions d'investissement cumulées de 2022 à 2025** s'élève à **16,9 milliards d'euros**, dépassant la projection du plan ADVANCE de 16 milliards d'euros sur quatre ans.

(1) Incluant une contribution de l'Argentine de +2,6 %.
(2) ROCE récurrent basé sur le résultat net récurrent.

PERFORMANCE FINANCIÈRE 2025

Croissance continue

Croissance comparable des ventes

+2 %

+2,5 % au T4

Performance très solide

Marge opérationnelle G&S (a)

+130 pbs

Résultat net récurrent (a)(b)

+10 %

Cash flow (c)

+8 %

ROCE récurrent (d)

>11 %

ESG - Progression des indicateurs clés

Croissance future

Invest. en cours (e)

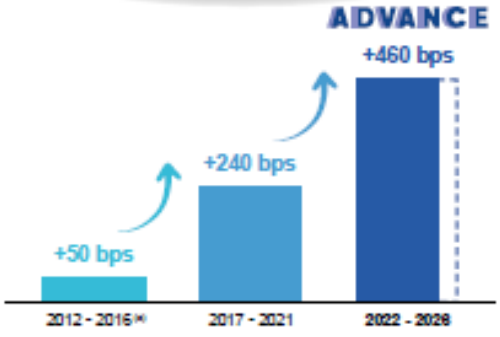
4,9 Mds €

Incluant DIG AIRGAS

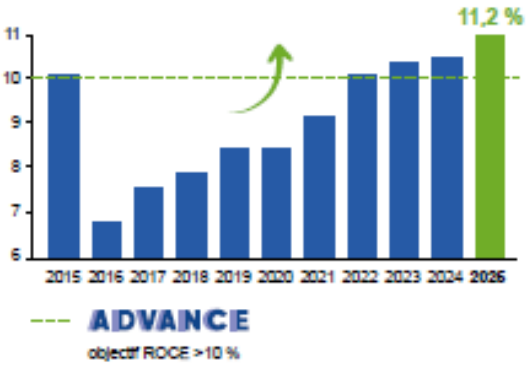
(a) Résultat opérationnel courant sur chiffre d'affaires hors effet énergie refacturée au client.
(b) Hors effet de change, exceptionnels et transactions significatives.
(c) Capacité d'autofinancement avant variation du besoin en fonds de roulement, hors effet de change – +6 % hors éléments exceptionnels.
(d) ROCE récurrent basé sur le Résultat net récurrent.
(e) Incluant 0,2 Md € de DIG Airgas.

Marge opérationnelle : un nouveau palier atteint

Améliorations cumulées de la marge opérationnelle sur 5 ans au prix de l'énergie de l'année précédente



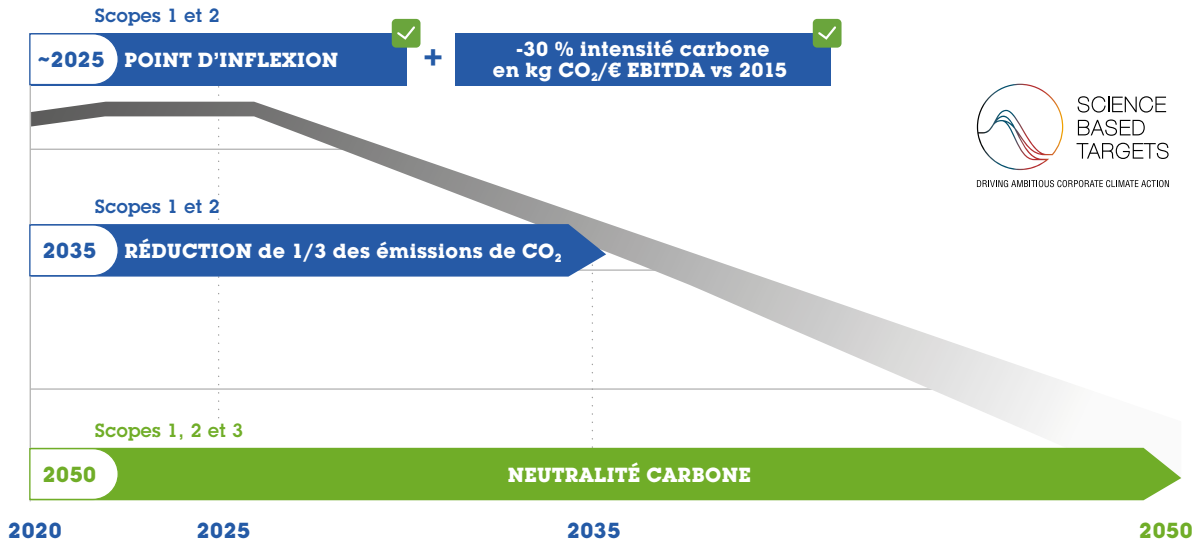
ROCE (b) récurrent après impôt



(a) Exclut l'effet de périmètre de l'acquisition d'Airgas en 2016.
(b) ROCE récurrent basé sur le Résultat net récurrent.

DÉCARBONER LA PLANÈTE

VERS LA NEUTRALITÉ CARBONE D'ICI 2050



En 2025, les émissions de CO_2 des scopes 1 et 2 (a) du Groupe sont en baisse de -13,0 % par rapport à la base de référence 2020.

L'intensité carbone (b) s'établit à 4,0 en baisse de -46 % par rapport à 2015, dépassant l'objectif de réduction de -30 % en 2025.

(a) Émissions de scopes 1 et 2, scope 2 en « base marché », émissions retraitées, voir chapitre 1 – pages 58 et 64 et chapitre 5 – page 318 et suivantes.
(b) En kg CO_2 équivalent/euro de résultat opérationnel courant avant amortissements et hors IFRS 16 au taux de change 2015 sur les scopes 1 et 2 des émissions de gaz à effet de serre, scope 2 selon la méthodologie « base marché », voir chapitre 1 – page 64 pour la réconciliation.

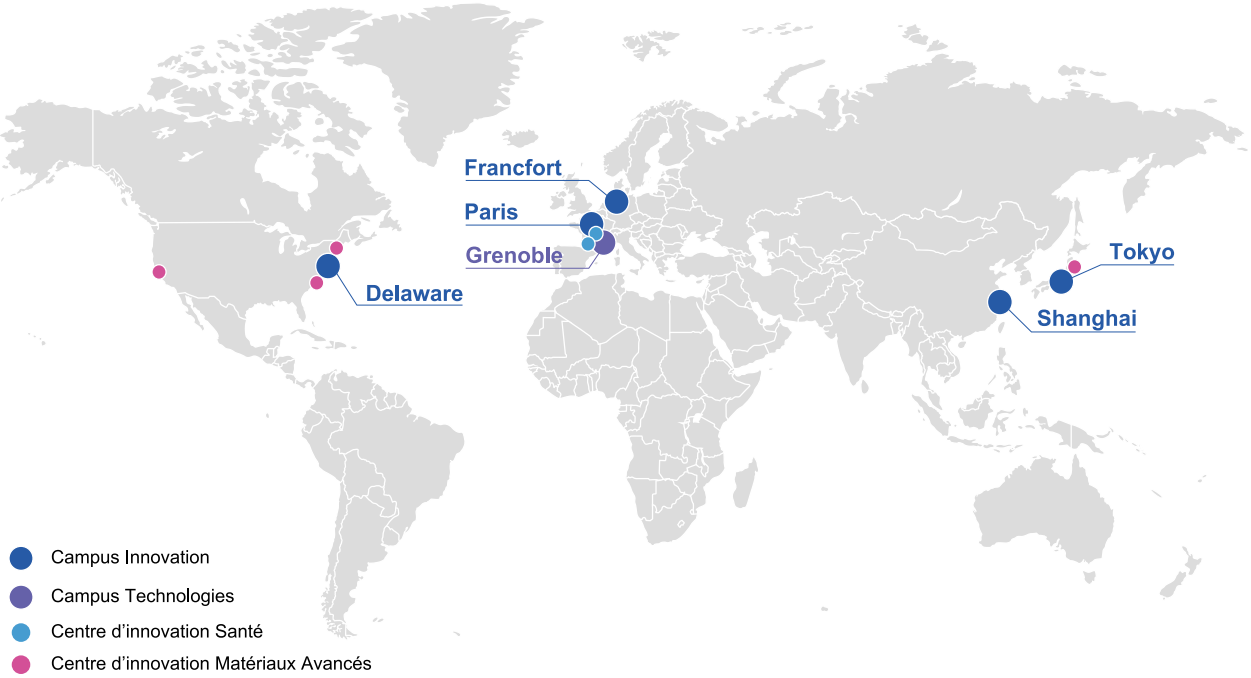
INNOVER POUR OUVRIR DE NOUVEAUX MARCHÉS

301 M€
de dépenses liées à l'innovation (2025)

320
nouveaux brevets

300
partenariats d'innovation

UN ÉCOSYSTÈME D'INNOVATION MONDIAL



Solutions pour la transition énergétique

Mise en service réussie de la première unité pilote au monde de **craquage d'ammoniac** de taille industrielle pour la **production d'hydrogène**.

Solutions Deep Tech

Air Liquide fait partie du consortium **Supramarine** pour développer un démonstrateur de transport d'électricité supraconducteur, reliant les parcs éoliens en mer au continent avec des **pertes d'énergie quasi nulles**.

Solutions pour les semi-conducteurs

Démarrage d'une nouvelle usine de fabrication de **molybdène** en Corée pour soutenir la nouvelle génération de semi-conducteurs grâce à **Subleem™**, une offre de **matériaux avancés** innovante.

AGIR POUR TOUS

Sécurité

Le taux de fréquence atteint un niveau **record** en 2025 à **0,4** accident avec arrêt par million d'heures travaillées, en baisse de -60 % par rapport à 1,0 en 2023.

La Fondation Air Liquide

Soutient depuis plus de 15 ans des projets dans trois domaines :

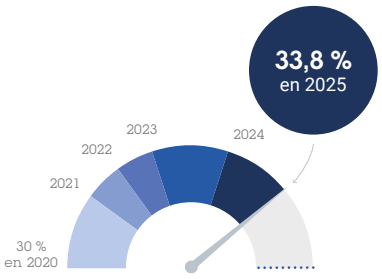
- Recherche en santé respiratoire ;
- Insertion professionnelle, en particulier à travers des métiers techniques ;
- Actions locales de solidarité.

Pour les collaborateurs et les communautés

% DE FEMMES PARMI NOS INGÉNIEURS ET CADRES

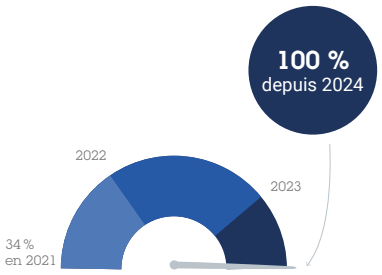
En progression constante depuis 2020

Leader du secteur



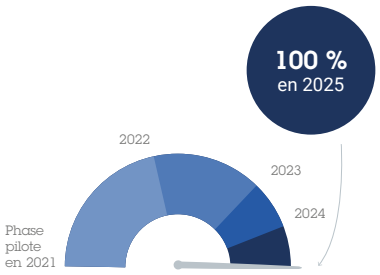
% DE NOS COLLABORATEURS BÉNÉFICIANT D'UNE COUVERTURE SOCIALE DE BASE COMMUNE

Déployé avec un an d'avance ☑



% DES EMPLOYÉS AYANT ACCÈS À DES OPPORTUNITÉS DE BÉNÉVOLAT DANS LE CADRE DU PROGRAMME CITIZEN AT WORK

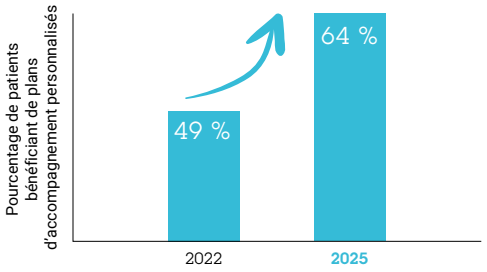
Objectif atteint ☑



Contribuer à améliorer la qualité de vie à domicile des patients vivants avec une maladie chronique

En forte progression, en phase avec les attentes des patients

64 % de patients bénéficient de plans d'accompagnement personnalisés



UNE ENTREPRISE RÉCOMPENSÉE POUR SA PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE

CDP

Air Liquide a obtenu la note A- au questionnaire de la sécurité de l'eau et B à celui du changement climatique.

S&P 100

Pour la quatrième année consécutive, Air Liquide fait partie de l'indice Dow Jones Best-in-Class Europe Index des entreprises se distinguant pour leur engagement en matière de responsabilité sociale et environnementale.

FTSE

Air Liquide fait toujours partie de la série d'indices FTSE4Good en 2025.

Ecovadis

Air Liquide a reçu la médaille de Bronze lors de l'évaluation 2025, soulignant la qualité constante de ses engagements.

MSCI

Air Liquide a conservé sa note A.

ISS

Air Liquide se classe dans les 20 % des entreprises les plus performantes et conserve le statut « Prime » d'ISS.

Sustainalytics

Reconnu comme ESG Industry Top Rated, Air Liquide a reçu la note « risque faible ».

Notations obtenues en 2025.



1 Rapport intégré

HISTOIRE DU GROUPE AIR LIQUIDE 18

MODÈLE D'AFFAIRES 21

Préalables à l'action : sécurité, éthique et respect des droits humains 21
Description du modèle d'affaires 22
Description des activités 24
Concurrence 37

STRATÉGIE ET OBJECTIFS 38

Ambition 38
Plan stratégique et objectifs moyen terme 38
Gouvernance de la stratégie 43

PERFORMANCE 49

Chiffres clés 49
Compte de résultat 49
Flux de trésorerie et bilan 56
Performance extra-financière 58
Cycle d'investissement et financement 59
Indicateurs de performance 62
Innovation 66
Annexe 69

PERSPECTIVES 70

HISTOIRE DU GROUPE AIR LIQUIDE

Air Liquide, un leader mondial des gaz, technologies et services pour l'industrie et la santé, construit son leadership depuis 1902.

1902-1960

LES ORIGINES

Air Liquide est créé en 1902, fruit d'une innovation et de la rencontre de deux hommes : Georges Claude, l'inventeur de la production industrielle d'oxygène à partir d'air liquide, et Paul Delorme, un entrepreneur visionnaire.

LES PREMIERS DÉVELOPPEMENTS À L'INTERNATIONAL

Les gaz sont difficilement transportables et requièrent une production locale. C'est une des raisons pour lesquelles, très tôt, Air Liquide met le cap sur l'international et construit de nombreuses unités de production à l'étranger. Le développement est rapide en Europe (en 1906), puis au Japon (en 1907), au Canada (en 1911) et aux États-Unis (en 1916).

INTRODUCTION EN BOURSE

Le rôle essentiel des Actionnaires s'est concrétisé dès les premières années du développement de la Société. Introduit à la Bourse de Paris en 1913, le titre a fêté en 2013 ses 100 ans de cotation. Cent années durant lesquelles Air Liquide s'est attaché à bâtir dans la continuité une relation forte et privilégiée avec ses Actionnaires, basée sur une performance boursière exceptionnelle, avec une augmentation moyenne du cours de bourse de +11,9 % par an.

DES MÉTHODES DE DISTRIBUTION RÉVOLUTIONNAIRES

Dans les années 1950, Air Liquide met en place de nouvelles méthodes de distribution des gaz industriels.

Le conditionnement du gaz sous forme liquide en citerne cryogénique permet le transport routier et ferroviaire en grande quantité dans un rayon d'environ 200-250 km autour du site de production.

En livrant plusieurs clients à partir de canalisations, Air Liquide met en œuvre pour la première fois une stratégie de réseau, en reliant ses unités de production de gaz les unes aux autres. La capacité de production est décuplée pour répondre à l'augmentation en flèche de la demande des grandes industries : l'oxygène pour l'industrie sidérurgique tout d'abord, puis l'azote pour la chimie. C'est le démarrage de l'activité Grande Industrie.

1960-2000

LE SPATIAL

Convaincu de l'intérêt industriel de la cryogénie, Jean Delorme, alors Président-Directeur Général d'Air Liquide, décide de créer un pôle de recherche avancée dédié à cette technologie. Celui-ci est fondé près de Grenoble en 1962. Les premières applications voient rapidement le jour dans le domaine spatial et depuis lors Air Liquide est un partenaire clé de l'aventure spatiale.

UNE TRADITION D'INVENTIONS

Le Centre de Recherche Claude Delorme, situé sur le plateau de Saclay et désormais nommé Campus Innovation Paris, voit le jour en 1970. Les travaux du Centre de Recherche portent sur l'amélioration des technologies de production des gaz et de leurs applications. Il témoigne de la volonté du Groupe de mieux connaître les procédés industriels de ses clients et de développer de nouvelles applications des gaz pour mieux répondre à leurs demandes. Aujourd'hui, le Groupe dispose également de Campus Innovation en Europe (Allemagne, France), en Amérique du Nord (États-Unis) et en Asie (Chine, Japon).

UN NOUVEAU MARCHÉ, L'ÉLECTRONIQUE

Au Japon, le Groupe démarre en 1985 la fourniture de gaz d'ultra haute pureté à l'industrie des semi-conducteurs : il s'agit d'une part des gaz vecteurs, essentiellement l'azote, qui permettent de transporter les gaz spéciaux et d'inerter les outils de production des puces, et, d'autre part, des gaz spéciaux utilisés directement dans la fabrication des semi-conducteurs. En 1987, Air Liquide inaugure le Centre de Recherche de Tsukuba, au Japon, dédié à l'électronique.

ACQUISITION MAJEURE

Le Groupe fait l'acquisition de Big Three aux États-Unis en 1986, activité Grande Industrie disposant notamment d'un important réseau de canalisations le long du golfe du Mexique.

L'OFFRE ÉLARGIE : L'HYDROGÈNE ET LA VAPEUR

Après l'oxygène et l'azote, l'hydrogène et la vapeur viennent compléter l'offre d'Air Liquide dans les années 1990. Afin d'assurer le succès de cette nouvelle offre, le Groupe prend exemple sur le modèle économique qui fait le succès de son activité gaz de l'air et déploie d'emblée une stratégie de bassins.

SANTÉ

À l'origine simple fournisseur d'oxygène en milieu hospitalier, Air Liquide devient un spécialiste de la santé. Le Groupe lance son activité Santé à domicile dans les années 1990 et met en place un réseau d'équipes spécialisées dédiées à cette activité. Les gaz médicaux deviennent des médicaments et leurs fabricants sont tenus de déposer des autorisations de mise sur le marché (AMM). Le Groupe lance également des programmes de recherche dans le domaine des gaz thérapeutiques, notamment destinés à la réanimation ou à la lutte contre la douleur.

2000-2020

EXPANSION INTERNATIONALE

Le Groupe investit massivement en Chine au début des années 2000 : le pays est un marché de croissance majeur pour les gaz industriels, et Air Liquide parvient à conclure de nombreux contrats liés aux gaz de l'air.

Le Groupe fait l'acquisition d'une partie des activités de Messer Griesheim en Allemagne, au Royaume-Uni et aux États-Unis.

ORGANISATION PAR MÉTIER

Les relais de croissance d'Air Liquide pour les prochaines décennies s'appuient sur les évolutions des modes de vie : croissance industrielle des économies en développement, besoins croissants d'énergie et enjeux environnementaux, santé et hautes technologies. Afin de capter cette croissance, le Groupe met en œuvre une nouvelle organisation et crée quatre branches d'activité mondiale. Elles regroupent les expertises techniques et opérationnelles propres à chacun de ses différents métiers, Grande Industrie, Industriel Marchand, Santé et Électronique, et centralisent les connaissances de chaque marché.

Conscient de la dimension stratégique de l'Ingénierie & Construction, le Groupe fait l'acquisition, en 2007, de la société Lurgi. Cette société apporte à Air Liquide des technologies propriétaires majeures, notamment pour la production d'hydrogène et de monoxyde de carbone, s'ajoutant aux compétences historiques du Groupe en cryogénie.

RÉSISTANCE FACE À UNE CRISE SANS PRÉCÉDENT

Impacté par une crise économique mondiale d'une ampleur sans précédent en 2008 et 2009, le Groupe concentre ses efforts sur la gestion de ses liquidités, de ses coûts et de ses investissements. Éprouvant la solidité de ses contrats à long terme, Air Liquide démontre la pertinence et la résilience de son modèle économique. Dans un contexte global de récession, le Groupe fait figure d'exception et affiche un résultat net stable tout en préservant la solidité de son bilan.

INNOVATION ET HYDROGÈNE

L'innovation est un des piliers de la stratégie du groupe Air Liquide. En 2013, Air Liquide lance deux initiatives destinées à favoriser l'innovation ouverte : i-LAB (innovation Lab) et ALIAD, filiale de capital-risque du Groupe prenant des participations minoritaires dans des start-up technologiques innovantes. En 2014, le Groupe décide de nouveaux investissements notamment pour moderniser son Centre de Recherche près de Versailles, sur le plateau de Saclay, et lancer un centre technique d'excellence pour les technologies de production cryogénique.

Par ailleurs, à l'échelle mondiale, Air Liquide participe activement au développement de la filière hydrogène énergie pour accompagner les constructeurs automobiles qui mettent sur le marché des véhicules électriques à hydrogène. Air Liquide contribue à la construction de stations d'hydrogène (États-Unis, Japon, France, Allemagne, Belgique, Danemark, Pays-Bas, Corée, Chine…).

L'ACQUISITION D'AIRGAS ET LE PROGRAMME NEOS

Le 23 mai 2016, Air Liquide finalise l'acquisition de la société américaine Airgas et prend une nouvelle dimension. Cette acquisition complémentaire aux activités du Groupe aux États-Unis permet à Air Liquide d'être présent sur l'ensemble des segments en amont et en aval du marché américain ; cette intégration est fortement créatrice de valeur.

Le Groupe a réalisé plus de 300 millions de dollars américains de synergies grâce à cette acquisition. Par ailleurs, le modèle d'Airgas en termes de produits, de digitalisation des activités et de modèle économique a été diffusé en dehors des États-Unis.

Avec cette acquisition, Air Liquide renforce sa position aux États-Unis, le plus grand marché des gaz industriels dans le monde ainsi que celui qui présente la plus forte croissance parmi les économies avancées.

À la suite de cette acquisition, Air Liquide publie les grandes lignes de son nouveau programme d'entreprise à moyen terme, NEOS, le 6 juillet 2016. Sa stratégie est celle d'une transformation centrée sur le client permettant d'assurer une croissance rentable dans la durée. Elle s'appuie sur l'excellence opérationnelle et la qualité des investissements, de même que sur l'innovation ouverte et l'organisation en réseau déjà mise en place par le Groupe à l'échelle mondiale.

CRÉATION DE L'ACTIVITÉ MARCHÉS GLOBAUX & TECHNOLOGIES

Pour accélérer le développement des offres dans de nouveaux marchés, le Groupe crée en 2016 l'activité Marchés Globaux & Technologies, chargée de développer les nouvelles activités dans le domaine de la transition énergétique et des deep tech, tout en faisant levier sur les technologies.

RECENTRAGE DES ACTIVITÉS SUR GAZ & SERVICES

Suite aux cessions de ses filiales Aqua Lung (plongée) et Air Liquide Welding (soudage) en 2017, Air Liquide se concentre sur ses activités Gaz & Services. À la suite de ces cessions, la part de revenus des activités Gaz & Services dans les ventes du Groupe passe de 90 % en 2015 à 96 % en 2018.

TRANSITION ÉNERGÉTIQUE ET OBJECTIFS CLIMAT

Air Liquide s'inscrit depuis de nombreuses années dans une démarche de croissance responsable visant notamment à limiter ses émissions de CO_2 et celles de ses clients. Le 30 novembre 2018, Air Liquide annonce ses objectifs climat, notamment celui de réduire de -30 % son intensité carbone entre 2015 et 2025, avec une approche globale incluant ses actifs, ses clients et les écosystèmes. Ces objectifs sont les plus ambitieux du secteur et sont en ligne avec le programme d'entreprise NEOS. Dans ce cadre, l'activité Marchés Globaux & Technologies accélère ses ventes liées aux marchés de la transition énergétique, portées par le secteur du biométhane et les premiers développements de la mobilité hydrogène.

FINALISATION DE L'INTÉGRATION D'AIRGAS ET RENFORCEMENT DU PROGRAMME D'EFFICACITÉ DU GROUPE

Début 2019, Air Liquide atteint son objectif de 300 millions de dollars américains de synergies liées à l'intégration d'Airgas avec plus d'un an d'avance sur l'objectif initial. L'intégration étant finalisée, Airgas rejoint le programme d'efficacités du Groupe et participe à l'augmentation de l'objectif annuel de génération d'efficacités. Initialement fixé à plus de 300 millions d'euros, l'objectif est revu à la hausse, à plus de 400 millions d'euros à partir de 2019. Par ailleurs, un programme visant à favoriser le partage du modèle Airgas a permis à près de 100 managers du Groupe de se plonger dans les opérations d'Airgas pour accélérer la diffusion de ses meilleures pratiques dans les autres géographies du Groupe.

MONTÉE EN PUISSANCE DES NOUVEAUX MARCHÉS DE L'HYDROGÈNE

En 2019, Air Liquide annonce la construction au Canada de la plus grande unité d'électrolyse à membrane du monde, visant à produire de l'hydrogène à partir d'énergie hydroélectrique pour les usages de l'industrie et la mobilité. Le Groupe investit dans une unité de production et de liquéfaction de l'hydrogène pour la côte ouest des États-Unis et collabore avec ses clients sidérurgistes pour décarboner la production d'acier en utilisant l'hydrogène.

2020-2025

MOBILISATION DU GROUPE CONTRE LA COVID-19

Les équipes Santé se mobilisent pour faire face à l'augmentation des besoins en oxygène médical, garantir la fourniture d'équipements, tels que les respirateurs pour les hôpitaux, et assurer le retour à domicile des patients stabilisés ou la continuité du suivi des patients chroniques.

Dans un contexte de crise sanitaire et économique mondiale, le Groupe démontre une fois de plus sa résilience. Cette crise met également en avant la contribution des activités du Groupe à la société ainsi que l'engagement des collaborateurs.

AGIR POUR UN AVENIR DURABLE

En mars 2021, le Groupe renforce l'ensemble de ses objectifs de Développement Durable en les détaillant autour de trois axes.

Tout d'abord AGIR pour une société bas carbone, en ligne avec l'Accord de Paris, en se fixant pour objectif d'atteindre la neutralité carbone d'ici à 2050, avec deux grandes étapes intermédiaires : le début de la réduction de ses émissions de CO_2 en valeur absolue autour de 2025 puis une baisse de -33 % de ses émissions de CO_2 des scopes 1 et 2 d'ici à 2035 par rapport à 2020. Air Liquide agit pour le climat, en initiant différents projets et partenariats pour la décarbonation d'activités industrielles et de mobilité, et en annonçant sa participation dans le plus grand fonds dédié aux infrastructures d'hydrogène bas carbone et renouvelable. Le Groupe fait aussi l'acquisition des unités de production de gaz de l'air de Sasol en Afrique du Sud et d'une unité de production d'hydrogène de TotalEnergies en France tout en s'engageant pour une très forte réduction de leurs émissions de CO_2.

Ensuite, AGIR pour la santé en améliorant la qualité de vie des patients atteints de maladies chroniques dans les économies matures et en facilitant l'accès à l'oxygène médical des pays à revenu faible et modéré. Déjà en place au Sénégal, l'initiative permet l'accès à l'oxygène médical à des communautés rurales et commence à se déployer en Afrique du Sud.

Enfin, AGIR en confiance en s'engageant auprès des collaborateurs et en s'inscrivant dans les meilleures pratiques de gouvernance.

PLAN STRATÉGIQUE ADVANCE

En mars 2022, Air Liquide a annoncé son nouveau plan stratégique ADVANCE (voir page 38) à horizon 2025. Celui-ci place le développement durable au cœur de sa stratégie et combine performance financière et extra-financière. Fort d'un modèle économique à la résilience prouvée, de sa capacité d'innovation et de son savoir-faire technologique, le Groupe est particulièrement bien positionné pour poursuivre sa trajectoire de croissance et de rentabilité tout en contribuant à répondre efficacement aux principaux enjeux économiques, environnementaux et sociétaux.

PROGRAMME DE TRANSFORMATION

Capitalisant sur son plan stratégique ADVANCE, Air Liquide a lancé en 2024 un nouveau programme de transformation pluriannuel du Groupe pour accroître l'agilité, accélérer les prises de décision et améliorer la performance. Ce plan est organisé autour de quatre initiatives principales : la simplification de l'organisation, l'extension de service mondiaux aux opérations, des initiatives industrielles et commerciales. Ce programme de transformation vise à répondre efficacement aux besoins et attentes en pleine évolution des clients et des collaborateurs.

MODÈLE D'AFFAIRES

1. Préalables à l'action : sécurité, éthique et respect des droits humains



Les informations complémentaires sur les préalables à l'action sont disponibles dans l'État de durabilité (chapitre 5 – page 283).

RAPPORT INTÉGRÉ 1
Modèle d'affaires

2. Description du modèle d'affaires (1)

PROFIL

Inventeur d'avenir, Air Liquide accompagne depuis 1902 le monde et ses évolutions grâce au pouvoir de la science. Oxygène, hydrogène, azote… Ces molécules sont aujourd'hui partout, au cœur de nos vies. Leader mondial des gaz, technologies et services pour l'industrie et la santé, le Groupe fait naître et grandir des solutions innovantes à base de technologie et d'expertise scientifique pour accompagner l'industrie et la santé dans sa marche vers le progrès. Il agit au quotidien pour ses clients, ses patients et au-delà pour être utile à la société. Il invente un avenir au service d'une croissance qualitative, pour un avenir durable.

ADVANCE ///////

Stratégie
à horizon 2025

- **RÉALISER** une performance financière solide
- **DÉCARBONER** la planète
- **CONTRIBUER** au progrès par l'innovation technologique
- **AGIR** pour tous

RESSOURCES & ATOUTS

~ 65 000 collaborateurs

> 4 millions de clients et patients

~ 80 000 fournisseurs

~ 970 000 Actionnaires

~ 300 partenariats technologiques et industriels

> 600 unités de production

> 20 millions de bouteilles

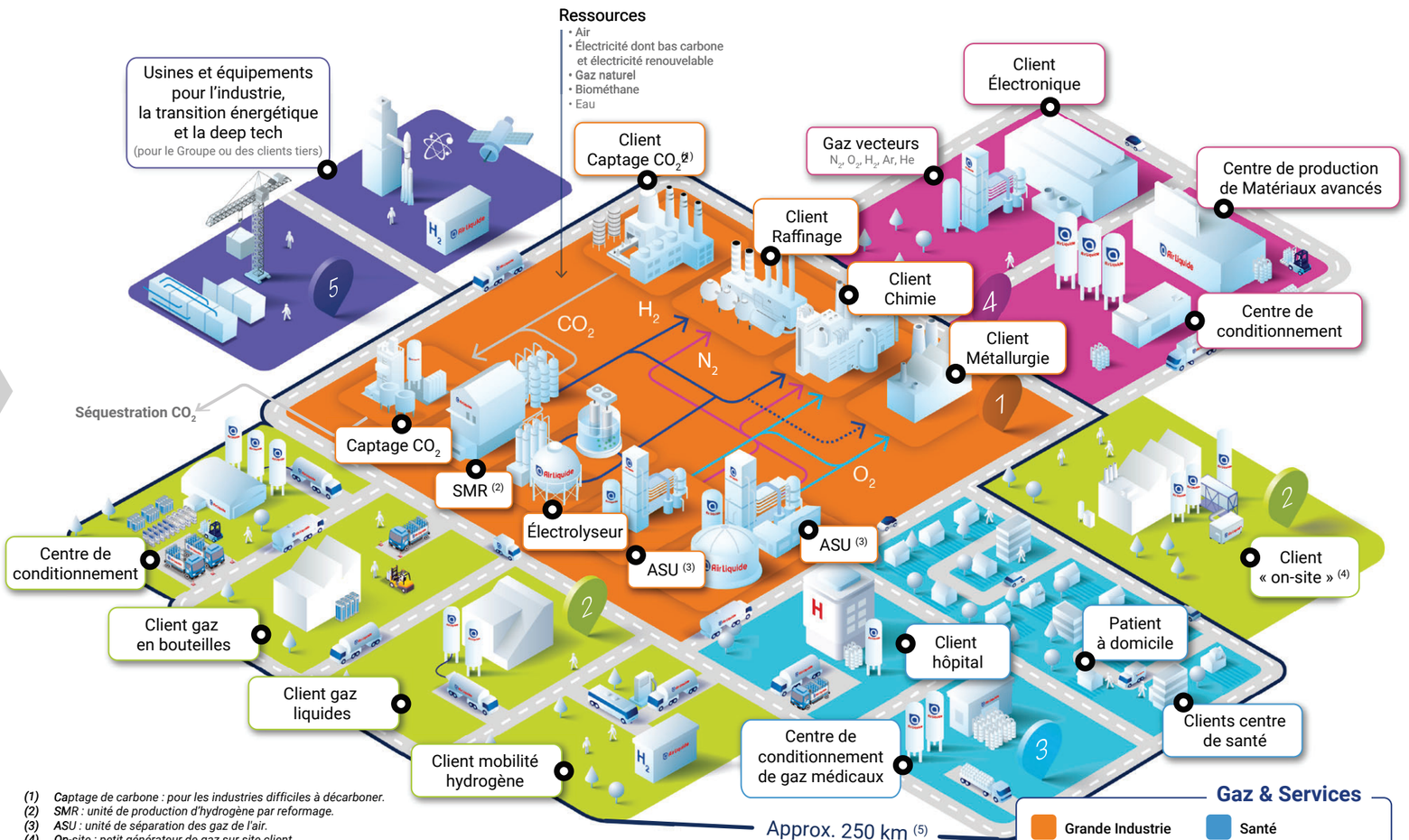
~ 10 000 camions

6 Campus Innovation et Technologies

~ 14 000 brevets

65,7 TWh d'énergie

83,6 Mm³ d'eau consommée



(1) Captage de carbone : pour les industries difficiles à décarboner.
(2) SMR : unité de production d'hydrogène par reformage.
(3) ASU : unité de séparation des gaz de l'air.
(4) On-site : petit générateur de gaz sur site client.
(5) Le modèle d'Air Liquide est pensé pour que le conditionnement et la distribution des gaz soient réalisés dans une zone géographique donnée, à un maximum de 250 km du point de production.

CRÉATION DE VALEUR

Performance financière (a)

Chiffre d'affaires :
26,9 milliards d'euros
+5,8 % en moyenne sur 30 ans

Capacité d'autofinancement :
6,9 milliards d'euros
+7,2 % en moyenne sur 30 ans

Dividende ajusté par action :
+9,2 % en moyenne sur 30 ans

Environnement

- **Neutralité carbone** en 2050
- Trajectoire carbone validée par la SBTi
- Émissions **34,2 Mt** en 2025 **-13 %** par rapport à 2020 (scopes 1 & 2)

Société

- Niveau **record** de **0,4** de taux de fréquence accident
- **100 %** des collaborateurs bénéficient du socle commun de couverture sociale
- Plus forte **mixité** de son secteur
- Plus de **600** projets soutenus par la Fondation Air Liquide depuis sa création

SÉCURITÉ ÉTHIQUE DROITS HUMAINS

(a) Données calculées sur 30 ans selon les normes comptables en vigueur. Dividende ajusté pour tenir compte de la division du nominal en 2007, des attributions d'actions gratuites et d'un facteur de 0,974 reflétant la valeur des droits préférentiels de souscription suite à l'augmentation de capital réalisée en octobre 2016.

(1) ESRS 2 SBM-1 § 42.

3. Description des activités [1]

Les activités du Groupe sont réparties entre d'une part les Gaz & Services et d'autre part l'Ingénierie & Technologies. Elles sont au service d'un seul métier, celui des gaz industriels. Les quatre branches qui constituent les activités Gaz & Services sont étroitement liées par une logique industrielle forte qui privilégie la proximité. Le schéma en page 25 illustre la mutualisation des actifs de production ou de distribution entre les différentes branches pour une zone géographique donnée. Ce maillage industriel efficace et sa proximité avec ses clients permettent à Air Liquide :

- d'accroître sa fiabilité ;
- d'optimiser sa consommation énergétique, ses coûts et ses flux logistiques ;
- d'anticiper les besoins de ses clients ;
- de comprendre les évolutions des marchés ;
- et de proposer des solutions innovantes.

La forte intégration des différentes branches d'activité mondiale permet au Groupe de créer des synergies, de se renforcer et de croître tout en créant de la valeur sur le long terme.

La solidité du modèle Air Liquide

En **Grande Industrie**, dont les clients sont principalement les industries de la sidérurgie, de la chimie et du raffinage, la fourniture du gaz est contractualisée pour une durée minimale de 15 ans, avec des clauses de take-or-pay qui garantissent un niveau de revenu minimum. À noter que le coût de l'énergie est contractuellement refacturé aux clients.

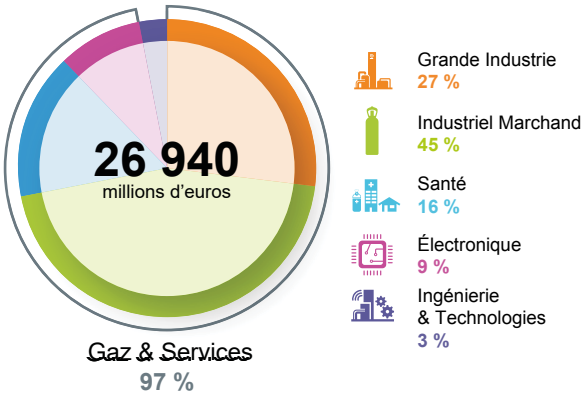
L'activité **Industriel Marchand** est caractérisée par une grande diversité de marchés, de clients et de géographies, résultat d'un ciblage stratégique, qui renforce la résilience de l'activité. Une part significative du chiffre d'affaires provient de revenus fixes liés à la mise à disposition d'équipements (dont les bouteilles et les réservoirs de stockage pour les gaz sous forme liquide).

L'activité **Santé** bénéficie de tendances sociétales marquées (allongement de la durée de vie des populations, développement des maladies chroniques…) qui assurent une croissance de la demande indépendante des cycles économiques.

Le développement de l'industrie des semi-conducteurs avec ses nombreuses applications digitales soutient la croissance de l'activité **Électronique**, une industrie en forte progression.

Dans le cadre des initiatives de transformation du Groupe, les activités Ingénierie & Construction et Marchés Globaux & Technologies ont fusionné le 1er janvier 2025 pour former une nouvelle activité **Ingénierie & Technologies** (I&T) [2]. Sous un management unique, avec une vision et des objectifs communs, cette nouvelle organisation vise à renforcer la compétitivité du Groupe et à contribuer à sa croissance en fournissant un cycle d'innovation plus intégré, en faisant levier sur l'effet taille et la complémentarité des expertises. Cette activité rassemble l'expertise d'Air Liquide en matière de technologies, d'ingénierie, de construction, de développement de projets, de fabrication et d'exécution de projets, afin de concevoir et de fournir des solutions industrielles de premier plan telles que des unités de production de gaz et des équipements de pointe.

CHIFFRE D'AFFAIRES DU GROUPE 2025 PAR ACTIVITÉ



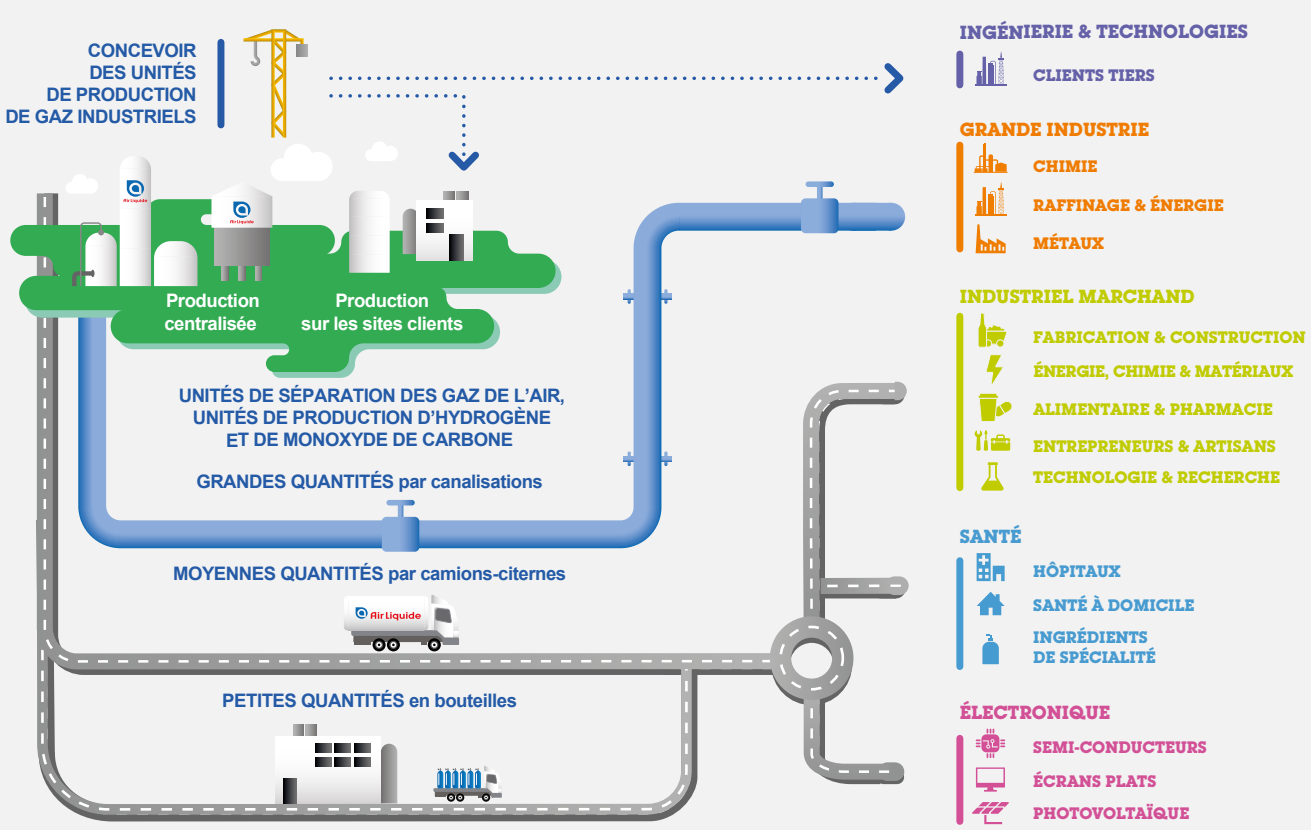
Les solutions offertes par les différentes branches d'activité aux problématiques du développement durable, actuelles et futures, notamment de la transition énergétique, renforcent la croissance et la résilience du Groupe.

La capacité d'innovation du Groupe lui permet d'améliorer de façon continue ses offres existantes en intégrant de nouvelles technologies et de nouvelles façons de travailler au service de l'excellence opérationnelle et de la croissance future. Air Liquide fait ainsi levier sur les écosystèmes d'innovation internes et externes afin de développer des solutions différenciantes pour ses clients et patients, créer des offres à forte valeur ajoutée et ouvrir de nouveaux marchés. L'innovation contribue à la croissance durable du Groupe.

En outre, à travers ses différentes branches d'activité mondiale, le Groupe sert plus de 4 millions de clients et de patients dans des industries variées et dans une grande diversité de géographies, ce qui contribue à une résistance forte aux cycles économiques. Ces caractéristiques propres au métier des gaz pour l'industrie et la santé confirment la solidité du modèle.

Les produits et services du Groupe [3] sont utilisés dans tous les marchés industriels et dans la Santé. À noter qu'Air Liquide n'est pas directement actif dans la prospection, l'extraction, le raffinage, ou la distribution de carburant fossile liquide ou gazeux à l'exception de ventes marginales (en deçà des seuils prévus au Règlement (EU) 2020/1818) de gaz naturel comprimé pour des clients dans la mobilité. De plus, Air Liquide ne vend pas de produits entrant dans la division 20.2 de l'Annexe I de la réglementation (EC) nº 1893/2006 concernant les produits agrochimiques et pesticides. Enfin, Air Liquide ne produit pas d'armes controversées ni ne cultive ou produit du tabac.

(1) *ESRS 2 SBM-1 § 40 (a), ESRS 2 SBM-1 § 42.*
(2) *Certaines activités, principalement le Biogaz et le Maritime, ont été transférées de l'activité Marchés Globaux & Technologies dans l'activité Industriel Marchand.*
(3) *ESRS 2 SBM-1 § 40 (d).*



3.1. GAZ & SERVICES

Les Gaz & Services sont composés de quatre branches d'activité mondiale pour mieux accompagner les évolutions et répondre à la demande des différents marchés : Grande Industrie, Industriel Marchand, Santé et Électronique.

Pour maintenir des coûts de distribution économiquement viables, la production des gaz industriels doit être locale. Les unités de production de gaz du groupe Air Liquide sont donc réparties dans toutes les régions du monde et peuvent approvisionner de nombreux types de clients et d'industries, selon les volumes et les services requis. Air Liquide est organisé autour de fonctions centrales, à Paris, et de groupes de pays sous la supervision d'un membre du Comité Exécutif en fonction de leur localisation géographique (Amériques, Europe Moyen-Orient & Afrique et Asie-Pacifique).

- La **Grande Industrie** fournit des gaz industriels en exploitant des unités de production de grande taille. Elle sert les clients dans les secteurs de la métallurgie, de la chimie, du raffinage et de l'énergie, dont les volumes importants en gaz justifient une usine dédiée ou le développement d'un réseau de canalisations. La Grande Industrie approvisionne aussi les autres branches d'activité du Groupe, en leur fournissant les gaz qui sont ensuite conditionnés et livrés à leurs clients respectifs.
- L'**Industriel Marchand** fournit une gamme variée de gaz, d'équipements d'application et de services associés. Elle sert les industries et les professionnels avec des volumes plus petits que les clients Grande Industrie. Le gaz peut être distribué en vrac, sous forme liquide, ou en bouteilles, sous forme gazeuse, pour les plus petites quantités. Enfin, de petites unités de production peuvent être installées localement pour les clients avec des besoins en gaz plus importants, ou pour des géographies isolées.
- La **Santé** fournit des gaz médicaux, des équipements ainsi que des services aux hôpitaux, et aux autres lieux de soins, mais aussi directement à domicile, chez les patients. Elle produit et distribue également des ingrédients de spécialité destinés aux marchés de la cosmétique, de la pharmacie, des vaccins et de la nutrition.
- L'**Électronique** fournit des gaz, des matériaux (molécules complexes) intervenant au cœur des processus de fabrication, ainsi que des équipements et des services utilisés essentiellement pour la production des semi-conducteurs, mais aussi des écrans plats et des panneaux photovoltaïques.

Grande Industrie

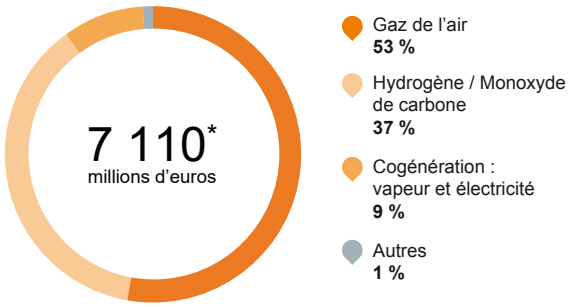
1. ACTIVITÉ, MODÈLE D'AFFAIRES, ET PROCÉDÉS INDUSTRIELS

a. Présentation de l'activité

La branche d'activité Grande Industrie propose à ses clients dans les secteurs de la métallurgie, de la chimie, du raffinage et de l'énergie, des solutions gaz et énergie indispensables à leur propre cœur de métier, leur permettant notamment d'améliorer l'efficacité de leurs procédés et de rendre leurs usines plus respectueuses de l'environnement. La Grande Industrie fournit de l'oxygène, de l'azote, de l'argon, de l'hydrogène et du monoxyde de carbone grâce à ses usines et son réseau de canalisations. Le Groupe opère également des centrales de cogénération pour fournir à ses clients de la vapeur d'eau et de l'électricité.

Leader mondial dans ce domaine, Air Liquide bénéficie de processus rigoureux de sélection des investissements et d'exécution de projets ainsi que de l'expertise de ses équipes de développement de projets. Les équipes de l'Ingénierie & Technologies supportent également la branche d'activité Grande Industrie. Les plus gros clients de la Grande Industrie sont suivis par des responsables grands comptes qui possèdent une connaissance fine de leurs activités respectives ainsi que de leurs projets, procédés industriels, et de leur organisation globale. Ils permettent à la Grande Industrie de maintenir une forte proximité avec ses clients, augmentant ainsi la réactivité et la compétitivité du Groupe pour répondre à leurs besoins.

CHIFFRE D'AFFAIRES 2025 – ACTIVITÉ GRANDE INDUSTRIE PAR PRODUIT



* *Soit 27 % du chiffre d'affaires du Groupe.*

b. Modèle d'affaires

La fourniture du gaz est généralement contractualisée pour une durée de 15 ans. Pour certains projets, la durée du contrat peut aller jusqu'à 20 ans, voire au-delà. La signature de nouveaux contrats pour de nouveaux sites clients industriels est un gage de croissance future. Le Groupe s'engage à garantir un haut niveau de fiabilité et de disponibilité du gaz en service continu, sur le long terme, via une solution industrielle performante. En contrepartie, ces contrats de fourniture de gaz à long terme intègrent des volumes minimaux garantis par des clauses d'achat fermes (take-or-pay), ainsi qu'une indexation sur les coûts variables (principalement pour l'électricité et le gaz naturel) et sur l'inflation.

L'utilisation de gaz industriels est indispensable pour les différents procédés industriels des clients de la Grande Industrie. Toute discontinuité dans la fourniture oblige le client à interrompre ses opérations de production ; la fiabilité et la sécurité de l'approvisionnement sont donc primordiales. Cependant, bien qu'indispensable, la fourniture de gaz ne représente pour le client qu'un coût minime comparé à son coût global de production.

La Grande Industrie est au cœur des enjeux de la transition énergétique, qui crée des opportunités majeures de croissance avec la fourniture de gaz bas carbone ainsi qu'avec de nouveaux procédés et solutions pour la réduction des émissions de CO_2 des clients.

c. Les procédés industriels de la Grande Industrie

Les ressources nécessaires à la production de gaz industriels varient selon le type de gaz et la localisation de l'unité de production. La production d'oxygène et d'azote requiert de l'air et une grande quantité d'électricité. Les unités de cogénération consomment du gaz naturel et de l'eau. Les unités de production d'hydrogène et de monoxyde de carbone par reformage consomment principalement du gaz naturel et peu d'électricité. Air Liquide développe également sa production d'hydrogène bas carbone par électrolyse qui nécessite de l'électricité bas carbone et de l'eau.

Production des gaz de l'air (ASU : Air Separation Unit)

Une unité de séparation des gaz de l'air (ASU) comprime, liquéfie puis distille l'air afin d'en séparer les différents composants : 78 % d'azote, 21 % d'oxygène, 1 % d'argon et des gaz rares (néon, krypton et xénon). Seules certaines ASU de grande taille permettent de produire ces gaz rares. Les ASU n'émettent pas directement de CO_2, toutefois la consommation d'électricité est importante. Le schéma simplifié de fonctionnement d'une ASU est présenté en page 35.

Production d'hydrogène et de monoxyde de carbone par vaporeformage (SMR : Steam Methane Reformer)

Par reformage du gaz naturel à la vapeur (vaporeformage), un SMR produit de l'hydrogène et du monoxyde de carbone. La matière première la plus courante est le gaz naturel ; les consommations d'électricité et d'eau sont modestes. Le schéma simplifié de fonctionnement d'une unité de production d'hydrogène par reformage est présenté en page 36. Air Liquide a développé un portefeuille de solutions de captage du CO_2 adaptées aux SMR permettant de très fortement réduire leurs émissions de gaz à effet de serre.

Production d'hydrogène par électrolyse

La production d'hydrogène par électrolyse est basée sur la dissociation de molécules d'eau (H_2O) grâce à l'électricité, pour en extraire les molécules d'hydrogène et d'oxygène. Ce procédé permet de produire de l'hydrogène sans utiliser ni émettre de molécules à base de carbone. Il peut être utilisé pour la production d'hydrogène bas carbone pour l'industrie et la mobilité, ainsi que pour le stockage d'énergie. Le schéma simplifié de la production d'hydrogène par électrolyse est présenté en page 35.

Cogénération

La cogénération consiste à produire simultanément et efficacement de l'électricité et de la vapeur d'eau en consommant du gaz naturel et de l'eau. L'électricité est consommée par Air Liquide ou vendue au réseau électrique local. La vapeur d'eau est nécessaire à certains procédés industriels. Ce type d'unité émet directement du CO_2.

LES TECHNOLOGIES DE SÉPARATION DES GAZ POUR LE CAPTAGE ET L'UTILISATION DU CO_2

Le portefeuille de technologies Air Liquide comprend aussi des technologies de séparation et de captage des gaz. Reposant sur la distillation cryogénique, l'adsorption, l'absorption ou les membranes de séparation, ces technologies sont utilisées pour capter le dioxyde de carbone généré dans les procédés industriels d'Air Liquide et ceux de ses clients. Air Liquide propose à ses clients un service de captage du CO_2 sur les bases contractuelles classiques de l'activité Grande Industrie. Ces solutions peuvent par exemple être installées sur des unités de production d'hydrogène, sur des unités pétrochimiques ou sur des cimenteries. Le dioxyde de carbone capté est ensuite définitivement séquestré dans les stockages géologiques ou consommé dans les procédés des clients, comme pour le traitement des eaux alcalines, ou utilisé par les clients de l'activité Industriel Marchand pour la production de boissons gazeuses, pour le conditionnement sous atmosphère protectrice des aliments, ou pour la réalisation de mélanges de gaz de soudure.

2. CHIFFRES CLÉS DE L'ACTIVITÉ GRANDE INDUSTRIE

- > 300 grandes unités de séparation des gaz de l'air ;
- > 50 unités de production d'hydrogène et/ou de monoxyde de carbone ;
- > 9 500 km de réseaux de canalisations ;
- > 10 centrales de cogénération.

3. CLIENTS ET MARCHÉS

L'industrie chimique utilise surtout de l'oxygène, de l'hydrogène et du monoxyde de carbone dans ses procédés de fabrication, ainsi que de l'azote pour l'inertage de ses installations.

L'industrie du raffinage consomme de l'hydrogène pour différents procédés, en particulier pour désulfurer et craquer les hydrocarbures. Des réglementations plus strictes visant à réduire les émissions polluantes des carburants et l'utilisation d'hydrocarbures plus lourds contribuent à la hausse de la demande en hydrogène. La production de carburants durables nécessite de plus grandes quantités d'hydrogène que la production de carburants traditionnels. En outre, certaines réglementations rendent nécessaire l'utilisation de matières premières renouvelables, telles que l'hydrogène renouvelable, dans la production de carburants.

Dans la métallurgie, Air Liquide fournit d'importants volumes d'oxygène, notamment aux aciéristes, dont l'utilisation conduit à une amélioration des performances énergétiques et à une réduction significative de leurs émissions de CO_2. La majorité des nouveaux projets est aujourd'hui située dans les économies émergentes. Toujours dans le but de proposer à ses clients des solutions permettant de réduire leurs émissions, le Groupe s'associe également avec des clients de l'industrie sidérurgique pour développer des solutions innovantes impliquant de l'hydrogène renouvelable ou à faible empreinte carbone pour les usines de production de minerai de fer préréduit (Direct Reduced Iron, DRI) et les technologies de captage du carbone.

Par ailleurs, de nombreuses industries liées à l'énergie ou à la chimie utilisent de l'oxygène en grande quantité pour transformer le charbon, le gaz naturel ou les hydrocarbures liquides en gaz de synthèse pour la production de produits chimiques, d'essences synthétiques ou d'électricité.

Pour répondre aux besoins de ces clients, la fourniture de grandes quantités de gaz est indispensable. Air Liquide approvisionne ses clients directement par canalisations, en provenance d'une usine dédiée ou de différentes usines reliées par un réseau. Air Liquide construit ses propres réseaux de canalisations depuis 40 ans. À ce jour, leur longueur atteint plus de 9 500 km dans le monde, s'étendant pour l'Europe du Nord, par exemple, de Rotterdam à Dunkerque, et, pour la côte du golfe du Mexique aux États-Unis, de Lake Charles, Louisiane, à Corpus Christi, Texas, ainsi que le long du fleuve Mississippi en Louisiane. De nombreux réseaux locaux de taille moyenne ont aussi été construits dans des bassins industriels importants, notamment en Allemagne, en Italie, à Singapour, en Corée et en Chine.

À RETENIR

La branche d'activité **Grande Industrie** s'appuie sur des contrats à long terme (minimum de 15 ans), qui comportent des clauses « take-or-pay », offrent une grande visibilité sur les revenus futurs et une protection en cas de baisse importante des volumes consommés par le client (en dessous du niveau minimum du take-or-pay). Les prix de vente des contrats de la Grande Industrie sont indexés, notamment sur les coûts de l'énergie et de l'inflation. Le cycle d'investissement long et l'intensité capitalistique élevée requièrent un bilan solide. La signature de nouveaux contrats est gage de croissance future.

Air Liquide développe une stratégie de réseaux de canalisations dans les bassins industriels afin d'offrir une plus grande fiabilité de fourniture aux clients et d'optimiser les coûts opérationnels. Cette stratégie permet la mutualisation des actifs de production, permettant ainsi de générer des économies d'échelle et d'énergie sur l'ensemble du réseau Air Liquide et pour ses clients.

En développant sa capacité à fournir en gaz industriels bas carbone ses clients et les autres branches d'activité du Groupe, en permettant de décarboner les procédés industriels, ainsi qu'en offrant un service de captage et de gestion du CO_2, la Grande Industrie est au cœur des enjeux de la transition énergétique et de la stratégie de décarbonation d'Air Liquide.

Industriel Marchand

1. ACTIVITÉ, MODÈLE D'AFFAIRES ET MODES D'APPROVISIONNEMENT

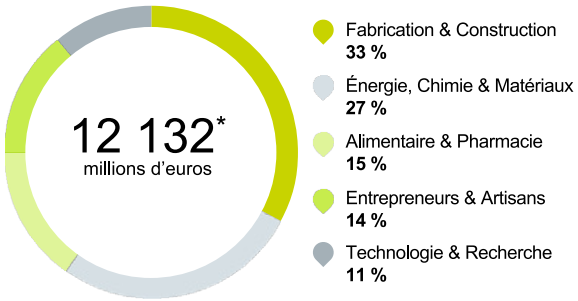
a. Présentation de l'activité

La branche d'activité Industriel Marchand est par essence un métier de proximité, très local, qui sert plus de 2 millions de clients en gaz industriels, équipements, petit matériel et services associés.

L'activité Industriel Marchand fournit des gaz selon le mode d'approvisionnement le plus adapté aux besoins du client : soit via une petite unité de production sur site pour les clients ayant des besoins de volumes importants, soit sous forme liquide distribuée par des semi-remorques pour des besoins de moyenne quantité, soit sous forme de bouteilles pour des volumes plus petits ou une utilisation sur des chantiers. Environ 95 % de la base clients de l'Industriel Marchand sont des clients de petites tailles qui recherchent avant tout la simplicité, la flexibilité et la qualité du service : ils commandent principalement du gaz en bouteilles et le matériel associé.

L'activité Industriel Marchand sert une grande variété de marchés, souvent essentiels à la vie. Elle invente constamment pour ses molécules de nouvelles applications qui adressent les enjeux de la transition énergétique mais aussi les défis des nouveaux usages et marchés et qui contribuent à l'amélioration de l'efficacité opérationnelle de ses clients. L'activité Industriel Marchand gère une masse importante de données, issue du large volume d'actifs dans les opérations et de la diversité des marchés et des clients. La transformation digitale et l'analyse des données jouent donc un rôle prédominant dans l'amélioration de l'efficacité opérationnelle, la gestion des prix et la qualité des services rendus aux clients.

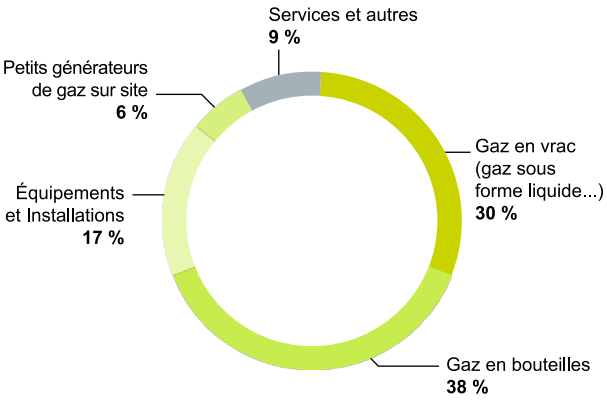
CHIFFRE D'AFFAIRES 2025 – ACTIVITÉ INDUSTRIE MARCHAND PAR MARCHÉ FINAL



* *Soit 45 % du chiffre d'affaires du Groupe.*

b. Modèle d'affaires

Une part importante des ventes de l'Industriel Marchand est couverte par des contrats dont la durée peut s'étendre jusqu'à cinq ans pour les bouteilles et la fourniture de gaz sous forme liquide et jusqu'à 15 ans pour les petits générateurs de gaz sur site. Ces contrats incluent en général une vente de gaz, une livraison fiable et en toute sécurité des produits avec mise à disposition des équipements par le Groupe sur les sites des clients, une prestation de services, ainsi qu'une indexation du prix de vente sur différentes variables telles que l'inflation et le prix des énergies. La mise à disposition de bouteilles ou de réservoirs sur les sites des clients est couverte par des revenus mensuels fixes. La grande diversité des marchés, des clients et des géographies où le Groupe est présent renforce la résilience de cette activité.



L'activité Industriel Marchand est intégrée dans les bassins industriels et **ancrée dans la vie économique locale**. Cet ancrage local est renforcé par des contraintes économiques qui limitent le rayon de distribution du gaz à environ 250 km autour du site de production. Une des forces de l'Industriel Marchand est de pouvoir identifier les zones à fort potentiel et de s'y implanter en développant des synergies avec le réseau d'usines de la Grande Industrie ou en investissant dans des unités dédiées. Tout en irriguant l'économie locale, l'activité Industriel Marchand se déploie à l'échelle internationale dans environ 50 pays, renforçant ainsi la résilience de l'activité. Cette diversité géographique repose sur une stratégie d'investissements ciblés et des revues d'optimisation de portefeuille régulières.

La recherche permanente de densité géographique dans les bassins industriels est un facteur clé de succès grâce aux synergies qu'elle génère, notamment au niveau logistique. Au-delà du développement commercial dans un bassin, l'acquisition de distributeurs locaux et de leur portefeuille de clients permet également de renforcer cette densité, en particulier dans des marchés encore fragmentés, comme aux États-Unis ou en Chine.

c. Modes d'approvisionnement

Le schéma en page 30 présente les différents **modes d'approvisionnement de l'Industriel Marchand.** Une forte **discipline opérationnelle** s'applique sur l'ensemble de la chaîne de valeur (approvisionnement, conditionnement, distribution) et fait pleinement partie du modèle intégré d'Air Liquide. Couplée à de nouveaux outils digitaux, elle permet au Groupe d'optimiser l'utilisation de ses ressources en temps réel (usines, camions, énergie…) afin d'améliorer la compétitivité de ses produits et services pour les clients, et de réduire ses émissions de CO_2. C'est dans une démarche d'amélioration continue qu'Air Liquide assure la sécurité de ses collaborateurs, clients et prestataires, et optimise ses coûts, tout en offrant une expérience client de qualité optimale.

2. CHIFFRES CLÉS DE L'ACTIVITÉ INDUSTRIEL MARCHAND

- ~ 30 000 collaborateurs ;
- ~ 20 millions de bouteilles ;
- ~ 10 000 camions ;
- ~ 50 000 réservoirs cryogéniques installés en clientèle ;
- > 1 000 petits générateurs de gaz sur site client (unités dites « on-site ») ;
- > 1 400 centres de conditionnements et points de vente.

3. CLIENTS ET MARCHÉS

a. Une culture centrée sur le client

Les **marchés de l'Industriel Marchand** sont présentés dans un tableau à la page 30. Les clients de l'Industriel Marchand sont très différents de par leur taille, leurs activités et leurs besoins, mais ils recherchent tous des produits et des services qui facilitent leur quotidien.

L'ambition du Groupe d'offrir une expérience client de qualité optimale passe par une écoute du besoin client, une offre variée et personnalisée ainsi que la fourniture d'un service de qualité. Ainsi, pour fidéliser ses clients, Air Liquide travaille sur la rationalisation et la simplification de ses processus pour améliorer constamment son niveau de service, mettant l'accent sur la fiabilité des équipements et des livraisons, ainsi que sur l'efficacité globale de sa chaîne d'approvisionnement.

L'optionnalité tant dans l'offre de produits et services que dans le canal transactionnel est également un marqueur différenciant de l'activité Industriel Marchand. Fort notamment des apports d'Airgas en termes de culture client et d'excellence de service opérationnel, l'Industriel Marchand continue de développer une approche multicanale des ventes qui inclut notamment commerce en ligne et téléventes pour toujours mieux accompagner les usages de ses clients.

UNE APPROCHE MULTICANALE DES VENTES



DIGITAL ET DONNÉES AU SERVICE DE LA PERFORMANCE ET DES CLIENTS

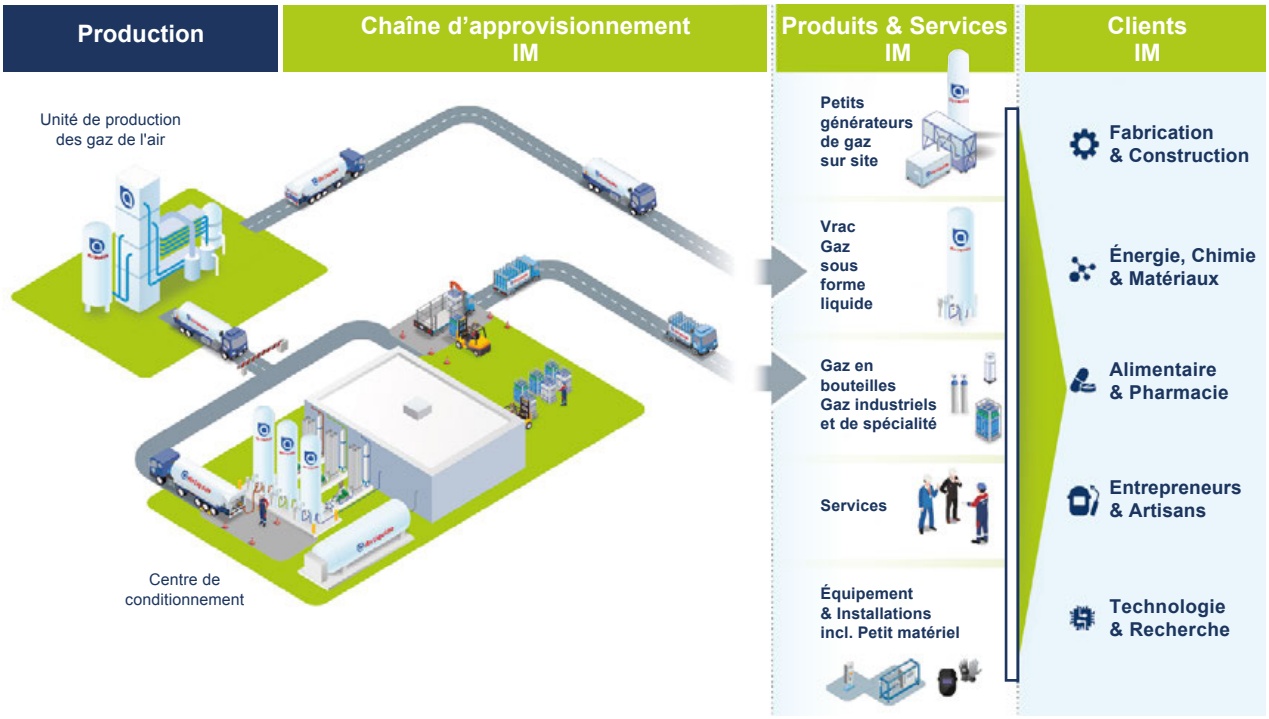
L'activité **Industriel Marchand** gère une quantité importante de données issue du grand nombre d'actifs et de clients. La transformation digitale et l'analyse des données jouent donc un rôle prédominant dans l'amélioration de l'efficacité opérationnelle, la qualité de services rendus aux clients et les nouvelles offres. Grâce à cette analyse des données, les équipes Industriel Marchand peuvent piloter en temps réel la performance des opérations et optimiser la gestion des prix de façon juste et dynamique en fonction de l'évolution du marché et des coûts. La digitalisation des actifs chez les clients permet également de faire remonter des données d'usage qui sont ensuite analysées pour créer de nouveaux services, offres ou modèles d'affaires.

b. Un positionnement stratégique sur les marchés avec un portefeuille produits optimisé

Grâce à leur proximité avec les clients et à la présence du Groupe dans un grand nombre de marchés, les équipes Industriel Marchand développent une connaissance large et approfondie de ces derniers et de leurs procédés industriels. De plus, Air Liquide collecte une masse importante de données sur ses marchés et l'économie en général. Cela lui permet de capter les grandes tendances, d'évaluer les potentiels de croissance et d'anticiper les opportunités futures. En effectuant une analyse fine de ces données et de leurs chaînes de valeur, le Groupe développe une **approche sélective et une gestion dynamique des marchés** pour concentrer ses ressources là où sont anticipés les plus forts potentiels de développement. La diversité des marchés, des clients et des géographies, résultat d'un ciblage stratégique, renforce la résilience de l'activité.

Le niveau de rentabilité de l'activité Industriel Marchand est différent selon les produits et les modes d'approvisionnement. **C'est en optimisant ce mix produits** que l'activité augmente sa profitabilité, capture de nouveaux volumes et diversifie sa base de clients. Afin d'améliorer la rentabilité de l'activité, le Groupe poursuit une stratégie commerciale visant au renforcement de la densité locale de ses clients.

MODES D'APPROVISIONNEMENT



MARCHÉS DES CLIENTS

	Fabrication & Construction	Énergie, Chimie & Matériaux	Alimentaire & Pharmacie	Entrepreneurs & Artisans	Technologie & Recherche
Marchés	■ Fabrication métallique ■ Construction ■ Automobile ■ Ferroviaire ■ Chantiers navals ■ Aéronautique et Spatial	■ Chimie ■ Métallurgie ■ Pétrole, gaz et mines ■ Matériaux de construction (verre, ciment…) ■ Utilités (eau, déchets, électricité…) ■ Mobilité hydrogène	■ Agroalimentaire ■ Boissons ■ Agriculture (et pisciculture) ■ Bars & restaurants ■ Pharmaceutique ■ Cosmétique	■ Petits ateliers ■ Entreprises de services et maintenance (garagistes, entrepreneurs du bâtiment, chauffagistes…)	■ Composants et assemblage électroniques ■ Optoélectronique et fibre optique ■ Recherche publique et universités ■ Centres de recherche industrielle

À RETENIR

La branche d'activité **Industriel Marchand** est par essence un métier de proximité, très local, qui sert plus de 2 millions de clients en gaz industriels, équipements, petit matériel et services associés.

La diversité des marchés, des clients et des géographies, résultat d'un ciblage stratégique, renforce la résilience de l'activité.

La répartition équilibrée entre les marchés liés à la production industrielle et ceux plutôt corrélés à la consommation, le fait qu'ils touchent souvent des domaines essentiels à la vie, le tout combiné au modèle d'affaires Industriel Marchand intégrant une part de revenus fixes des ventes notamment pour la mise à disposition de bouteilles ou de réservoirs sur les sites des clients, renforce la résilience de l'activité. Ainsi, environ 50 % des ventes de l'Industriel Marchand ne dépendent pas de la fluctuation du marché industriel des pays où le Groupe est présent.

Grâce à leur proximité avec les clients, leur connaissance approfondie de leurs procédés industriels et leur capacité d'innovation, les équipes Industriel Marchand et leurs experts en applications des gaz développent de nouvelles offres de produits et services qui constituent un fort vecteur de croissance et de performance.

Santé

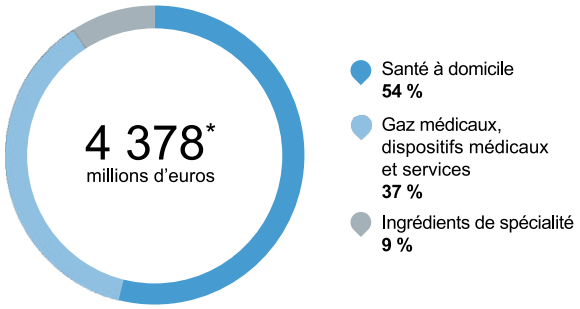
1. ACTIVITÉ ET MODÈLE D'AFFAIRES

a. Présentation de l'activité

La branche d'activité Santé fournit des prestations de santé à domicile, des gaz médicaux, des services et des ingrédients de spécialité. Ces produits et services accompagnent les patients tout au long du parcours de soins, de l'hôpital au domicile. Le Groupe s'engage, aux côtés des patients, des professionnels de santé, des hôpitaux et des nouveaux lieux de soins, à contribuer à rendre les systèmes de santé plus efficaces. Air Liquide est l'un des leaders mondiaux dans ce secteur d'activité en constante évolution, soumis à de fortes obligations réglementaires et caractérisé par la multiplicité des parties prenantes (patients, médecins, autorités de santé et payeurs).

Les acteurs et les décideurs du secteur de la santé sont confrontés au double défi de l'augmentation du nombre de patients atteints de maladies chroniques et de la soutenabilité économique des systèmes de santé. L'activité Santé d'Air Liquide entend être le partenaire de la transformation de ce secteur et s'engage pour apporter toujours plus de valeur à toutes les parties prenantes pour ainsi contribuer à la résolution collective de ce défi. La vision d'Air Liquide s'appuie sur les principes de Valeur en Santé (ou Value-Based Healthcare). L'approche de la prestation axée sur la valeur recherche le compromis optimal entre les bénéfices objectifs et subjectifs pour chaque patient et le coût pour la société, afin de garantir durablement à tous les patients des soins médicaux et des prestations de services de qualité. Concrètement, cela signifie pour l'activité Santé le développement d'un plan d'accompagnement personnalisé qui répond aux besoins de chaque profil de patient avec l'objectif d'atteindre les bénéfices que chacun attend pour améliorer sa qualité de vie. C'est aussi une approche vertueuse qui permet au Groupe d'adapter efficacement ses interventions tout en œuvrant à la pérennité des systèmes de santé. Pour les gaz médicaux et les services associés, il s'agit de garantir leur disponibilité, de simplifier leur gestion, et de contribuer à un système plus efficace et durable, afin de permettre aux médecins de se concentrer sur leur mission de santé auprès des patients. Aujourd'hui, Air Liquide renforce la contractualisation de la sécurité de l'approvisionnement, de la qualité des offres de service et de la réduction de son empreinte environnementale.

CHIFFRE D'AFFAIRES 2025 – ACTIVITÉ SANTÉ PAR DOMAINE



* *Soit 16 % du chiffre d'affaires du Groupe.*

b. Modèle d'affaires

L'activité Santé s'appuie sur les capacités de production des gaz de la Grande Industrie et sur la logistique de l'Industriel Marchand pour l'approvisionnement en gaz médicaux des hôpitaux et autres lieux de soins, tout en conservant des équipes commerciales dédiées. Les gaz médicaux ont un statut de médicament nécessitant une autorisation de mise sur le marché délivrée par les autorités de santé du pays. Ils font l'objet d'une traçabilité pharmaceutique spécifique et sont délivrés sous forme gazeuse ou liquide par du personnel qualifié. L'intégration des activités industrielles et gaz médicaux assure synergies et efficacité.

Concernant la Santé à domicile, Air Liquide prend en charge, sur prescription médicale, des personnes vivant avec certaines maladies chroniques. Les équipes dédiées assurent un service personnalisé autour d'un dispositif médical associé au traitement et fournissent les équipements nécessaires pour permettre aux patients de suivre pleinement son traitement à domicile. Cette activité de services inclut la formation du patient, des aidants, des soignants à l'usage du dispositif médical, le conseil pour favoriser une bonne observance du traitement, l'accompagnement humain ainsi que le suivi technique des équipements mis à disposition.

La croissance de l'activité Santé est régulière et soutenue, décorrélée des tendances de l'industrie.

2. CHIFFRES CLÉS DE L'ACTIVITÉ SANTÉ

- ~ 15 000 collaborateurs ;
- > 30 pays à travers le monde ;
- ~ 2,3 millions de patients à domicile ;
- ~ 20 000 hôpitaux & cliniques clients ;
- ~ 110 000 professionnels de la santé clients.

3. CLIENTS ET MARCHÉS

En près de 20 ans, Air Liquide s'est affirmé comme un acteur majeur de la santé en Europe, aux Amériques, en Australie et en Corée. Son développement se poursuit dans ces géographies, notamment en fonction de la maturité des systèmes de santé. Environ les deux tiers des ventes de la branche d'activité Santé sont en Europe, et environ le quart aux Amériques.

La branche d'activité propose des produits et services dans trois domaines :

- **Santé à domicile :** Air Liquide prend en charge à leur domicile 2,3 millions de patients vivant avec une maladie chronique telle qu'une pathologie respiratoire ou le diabète. Une fois le diagnostic et le traitement établis par le médecin, le traitement sur le long terme nécessite une sensibilisation des patients, la mise en œuvre de la thérapie et son accompagnement continu par l'intervention d'infirmiers ou de techniciens qualifiés, en présentiel ou à distance, grâce au recours accru à des solutions digitales.

  Air Liquide a développé son activité de Santé à domicile dans les années 1980, en prenant en charge les patients sous oxygénothérapie sortant de l'hôpital. La prise en charge des patients à domicile s'est ensuite élargie à d'autres traitements pour accompagner les personnes souffrant d'une pathologie respiratoire (apnée du sommeil, BPCO – broncho-pneumopathie chronique obstructive…) ou de diabète, en leur fournissant des dispositifs médicaux et les services associés pour un suivi à long terme ;
- **Gaz médicaux, dispositifs médicaux et services :** Air Liquide sert plus de 20 000 hôpitaux et cliniques dans le monde. Parmi les principaux gaz médicaux et leurs domaines d'application, Air Liquide fournit : de l'oxygène médical (O_2) pour les pathologies respiratoires ou les soins intensifs ; un mélange d'oxygène et de protoxyde d'azote (N_2O) en analgésie ; du monoxyde d'azote (NO) en réanimation. Air Liquide assure le respect des normes de sécurité et de qualité les plus strictes à travers l'installation et la maintenance de réseaux de distribution de gaz médicaux au sein des hôpitaux et le contrôle permanent des stocks.

  Les gaz médicaux et services d'Air Liquide sont également utilisés en dehors de l'hôpital, notamment en médecine de ville (centres de soins extra-hospitaliers, dentistes, dermatologues…), ou par les services de secours d'urgence et lors du transport de patients. Par ailleurs, une part limitée du chiffre d'affaires de cette activité provient de la conception et commercialisation des dispositifs médicaux innovants, notamment des respirateurs pour les soins intensifs, le transport et le domicile, ainsi que des équipements pour l'administration des gaz médicaux et l'aérosolthérapie ;
- **Ingrédients de spécialité :** à travers sa filiale Seppic, Air Liquide conçoit et développe, depuis plus de 80 ans, des ingrédients de spécialité pour le secteur de la santé, notamment des adjuvants de vaccins, des systèmes fonctionnels de pelliculage pour l'industrie pharmaceutique, ainsi qu'une gamme complète d'épaississants, stabilisants, émulsifiants verts et ingrédients actifs pour le marché de la cosmétologie.

À RETENIR

La branche d'activité **Santé** opère dans un monde en constante évolution et dans un cadre réglementaire strict. Les tendances sociétales telles que l'allongement de la durée de vie, l'augmentation des maladies chroniques et la fragilité des financements des systèmes de santé qui cherchent des solutions d'efficacité font de l'activité Santé un relais majeur de croissance pour le Groupe et un contributeur à la durabilité des systèmes de santé.

Air Liquide a une position unique en étant à la fois présent tout au long du parcours de soins et connecté à toutes les parties prenantes de l'écosystème santé (patients, professionnels de santé, hôpitaux, autorités de santé, payeurs) pour le traitement des maladies aiguës (avec la fourniture des gaz médicaux et services à l'hôpital et aux autres lieux de soins), le traitement des maladies chroniques (avec la Santé à domicile) et la prévention et le bien-être (avec les Ingrédients de spécialité).

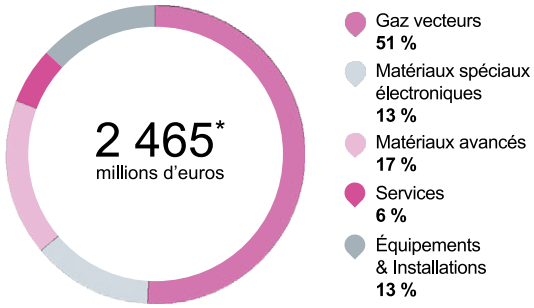
Électronique

1. ACTIVITÉ ET MODÈLE D'AFFAIRES

a. Présentation de l'activité

Air Liquide apporte des solutions innovantes essentiellement aux marchés des semi-conducteurs et marginalement aux marchés des écrans plats et du photovoltaïque. Pour cela, la branche d'activité Électronique s'appuie sur son expertise, sa capacité d'innovation et son infrastructure mondiale qui permet une proximité stratégique avec les acteurs clés de ces secteurs. Les produits des clients de la branche d'activité Électronique permettent de répondre aux exigences croissantes des consommateurs en matière de mobilité, de connectivité, de puissance de traitement, d'intelligence artificielle et d'économie d'énergie. Ces progrès technologiques sont rendus possibles grâce aux matériaux innovants et aux gaz utilisés dans la production des semi-conducteurs. Air Liquide est le leader mondial des gaz industriels pour l'Électronique et le seul acteur à proposer une gamme complète de produits et solutions.

CHIFFRE D'AFFAIRES 2025 –
ACTIVITÉ ÉLECTRONIQUE PAR PRODUIT



* *Soit 9 % du chiffre d'affaires du Groupe.*

b. Modèle d'affaires

L'activité Électronique d'Air Liquide est située à proximité des sites de production de ses clients. Son modèle d'affaires repose principalement sur des contrats à long terme pour la fourniture de gaz vecteurs, et sur une innovation constante pour la fourniture de nouveaux matériaux avancés qui sont nécessaires pour répondre aux défis technologiques des grands acteurs du secteur. Elle fournit également des équipements de distribution de gaz et produits chimiques, et procède à leur installation sur le site des clients. La branche d'activité Électronique travaille sur la réduction de ses émissions de gaz à effet de serre, liées à la consommation d'électricité pour la production de gaz vecteurs, ainsi que sur la réduction des émissions de ses clients, en leur fournissant des matériaux à impact réduit pouvant remplacer certains composés plus polluants utilisés actuellement.

2. CHIFFRES CLÉS DE L'ACTIVITÉ ÉLECTRONIQUE

- > 4 000 collaborateurs ;
- > 200 unités de gaz vecteurs ;
- > 200 molécules différentes (matériaux spéciaux et avancés) ;
- ~ 50 000 bouteilles de matériaux livrées chaque année.

3. CLIENTS ET MARCHÉS

La branche d'activité Électronique assure un service global aux principaux acteurs du secteur. Les ventes sont générées en Asie (~73 %), aux États-Unis (~19 %) et en Europe (~8 %). Dans la branche d'activité Électronique, Air Liquide est leader du marché.

- **Gaz vecteurs** : les gaz vecteurs (des gaz à très haute pureté, principalement l'azote, mais également l'oxygène, l'argon, l'hélium, l'hydrogène…), fournis à partir d'installations sur site, sont destinés à diluer et véhiculer les molécules pour la fabrication des puces, au refroidissement et à l'inertage de l'environnement de production. L'activité Gaz vecteurs est résiliente et présente une croissance régulière. Elle bénéficie de contrats à long terme de type « take-or-pay » d'une durée moyenne de 15 ans et d'une demande croissante en phase avec l'expansion de l'industrie des semi-conducteurs.
- **Matériaux spéciaux électroniques** : ces gaz (silane, xénon, protoxyde d'azote…) sont utilisés dans les procédés de fabrication de tous les semi-conducteurs. La croissance de l'activité est étroitement liée au volume de production de semi-conducteurs.
- **Matériaux avancés** : ces matériaux utilisés sous forme de gaz interviennent au cœur des procédés de fabrication les plus avancés et sont indispensables à la miniaturisation et à l'efficacité énergétique des nouvelles générations de puces mémoires et logiques. Les matériaux avancés les plus sophistiqués sont développés en collaboration avec les clients et leur écosystème. Les acteurs disposant des capacités d'innovation nécessaires pour opérer sur ce marché sont peu nombreux. L'activité bénéficie du développement de semi-conducteurs avancés.
- **Équipements & Installations** : la branche Électronique vend et installe également des équipements pour assurer la distribution des gaz, matériaux et produits chimiques sur les sites des clients. Le niveau d'activité est lié à la mise en service de nouveaux sites de fabrication clients ou à leur développement.
- **Services & analyses** : les clients font appel à l'expertise d'Air Liquide pour gérer chaque jour sur leur site les gaz, matériaux et produits chimiques, ainsi que pour leur fournir des services d'analyse de pointe afin d'améliorer sans cesse leurs procédés de production.

À RETENIR

Air Liquide est le leader mondial des gaz industriels pour l'Électronique et le seul acteur à proposer une gamme complète de produits et solutions. La branche d'activité **Électronique** du Groupe se répartit en cinq segments différents :

- l'activité Gaz vecteurs est résiliente, soutenue par des contrats à long terme avec des clauses de facturation minimale « take-or-pay » et par une demande croissante en phase avec l'expansion de l'industrie ;
- les Matériaux spéciaux électroniques nécessaires à la fabrication de tous les semi-conducteurs ;
- les Matériaux avancés indispensables pour les puces les plus performantes ;
- les Équipements & Installations (ventes et mise en place des systèmes de distribution des gaz, matériaux et produits chimiques) ;
- les Services & analyses (analyse et gestion des gaz, matériaux et produits chimiques).

3.2. INGÉNIERIE & TECHNOLOGIES

1. ACTIVITÉ ET MODÈLE D'AFFAIRES

a. Présentation de l'activité

L'activité Ingénierie & Technologies rassemble l'expertise d'Air Liquide en matière de technologie, d'ingénierie, de construction, de fabrication et de développement et d'exécution de projets, afin de concevoir et de fournir des solutions industrielles de pointe. En assurant l'indépendance technologique du Groupe et en faisant levier sur les expertises combinées de toutes les entités impliquées dans l'innovation et le développement technologique ainsi que dans la réalisation de projets, l'Ingénierie & Technologies permet au Groupe de capitaliser sur les opportunités de croissance, en particulier dans les domaines de la transition énergétique, de l'électronique et des deep tech. Grâce à son portefeuille unique de technologies et d'expertises, l'Ingénierie & Technologies propose une large gamme de solutions pour accompagner la croissance de nos clients et répondre à leurs besoins en constante évolution. Ses solutions vont du développement de technologies à l'ingénierie, l'approvisionnement et la gestion de la construction d'unités de production de gaz industriels à la fabrication d'équipements cryogéniques.

L'activité Ingénierie & Technologies (I&T) est le résultat de la fusion, le 1er janvier 2025, des activités Ingénierie & Construction (I&C) et Marchés Globaux & Technologies (MG&T) (1). Afin de couvrir tous les marchés et de gérer ses coûts de production, l'activité Ingénierie & Technologies dispose d'une couverture géographique mondiale avec un campus technologique, des centres d'ingénierie et des ateliers de fabrication situés en Europe, en Amérique du Nord, en Asie et au Moyen-Orient.

b. Modèle d'affaires

Depuis plus d'un siècle, le Groupe maîtrise des technologies propriétaires, la conception d'unités de production de gaz, la fabrication d'équipements, et est reconnu pour la performance de ses solutions. Le modèle économique d'Ingénierie & Technologies repose sur la capacité à tirer parti de ses compétences intégrées pour servir à la fois les projets d'investissement du Groupe (qui représentent la majorité de son carnet de commandes) et des clients tiers externes, maximisant ainsi la valeur de son expertise technologique. Les activités principales d'Ingénierie & Technologies sont les suivantes :

- développement de technologies ;
- développement de projets et de solutions ;
- ingénierie, approvisionnement et gestion de la construction ;
- fabrication d'équipements ;
- soutien opérationnel.

L'ingénierie & Technologies revêt une importance stratégique pour le Groupe. Elle apporte un haut niveau d'expertise, essentiel à la conception d'unités performantes qui répondent spécifiquement aux besoins des clients du Groupe dans le domaine du gaz et des services. Il permet une gestion opérationnelle optimale des unités de production, notamment en termes d'efficacité énergétique et de fiabilité. Elle permet également le développement des compétences et des collaborateurs et facilite les rachats de sites pour le Groupe, en garantissant une évaluation correcte de la qualité des actifs achetés.

Si le Groupe privilégie le développement de son activité de vente de gaz plutôt que celle de vente d'équipements, l'activité Ingénierie & Technologies sert également des clients tiers, ce qui permet au Groupe d'évaluer et d'améliorer en permanence la compétitivité de ses propres technologies et de son offre commerciale. Air Liquide est ainsi en mesure de nouer des relations étroites avec les clients qui produisent leur propre gaz, de mieux comprendre leurs besoins et leurs projets. Dans certains cas, des négociations initialement axées sur la vente d'équipements ont abouti à la signature d'un contrat d'approvisionnement en gaz industriel à long terme.

Dans le cadre de l'activité vers les clients tiers, la stratégie consiste à privilégier les contrats de licence, d'études et de fourniture d'équipement et à ne pas supporter les risques de construction. En raison de la nature de son activité, la contribution de l'Ingénierie & Technologies au chiffre d'affaires consolidé (ventes à des clients tiers) peut varier considérablement d'une année à l'autre, mais ne représente qu'une petite partie (~3 %) du chiffre d'affaires du Groupe.

Le chiffre d'affaires consolidé de l'activité Ingénierie & Technologies, avec des clients tiers, s'élevait à 855 millions d'euros en 2025. Il convient de noter que l'activité Ingénierie & Technologies pour le Groupe (ventes internes) ne génère pas de chiffre d'affaires comptabilisé dans les ventes publiées (seuls les revenus provenant d'activités avec des tiers sont inclus).

2. CLIENTS ET MARCHÉS

Le portefeuille unique de l'Ingénierie & Technologies est spécialement conçu pour relever les grands défis mondiaux, notamment la décarbonation de l'industrie, la transition énergétique et la forte croissance du numérique, en particulier la révolution de l'intelligence artificielle. Grâce à ses technologies brevetées et à son expertise en cryogénie, l'Ingénierie & Technologies continue de repousser les frontières de la science et d'ouvrir de nouveaux marchés. Ainsi, en plus de soutenir les quatre branches d'activité Gaz & Services du Groupe, l'Ingénierie & Technologies conçoit et développe, souvent en partenariat avec ses clients et ses écosystèmes, des équipements et des technologies de rupture, notamment pour l'industrie spatiale, la recherche scientifique, la fusion ou l'informatique quantique.

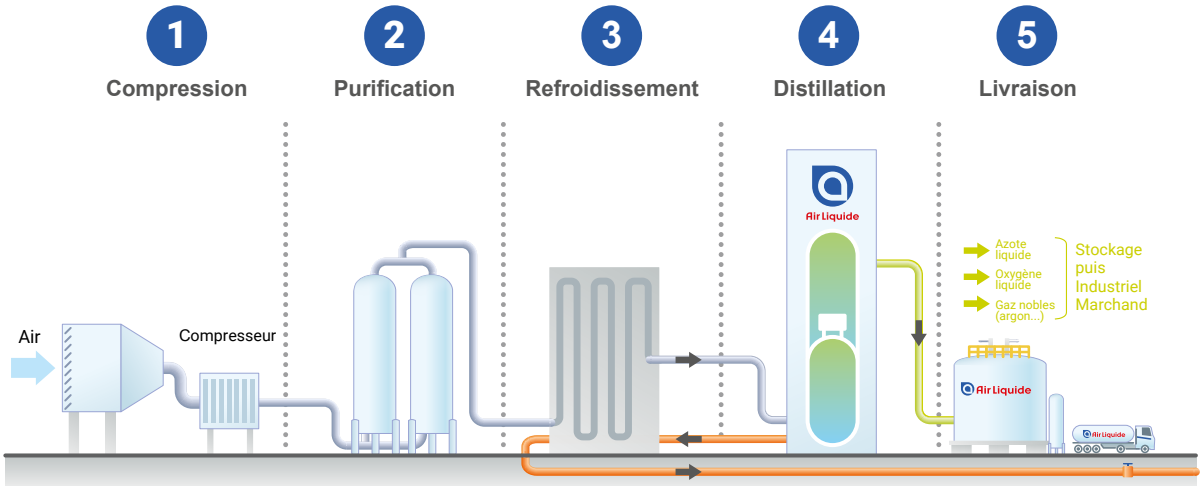
À RETENIR

L'activité mondiale **Ingénierie & Technologies** garantit l'indépendance technologique du Groupe et fait levier sur les expertises combinées de toutes les entités impliquées dans l'innovation, le développement de technologies et la réalisation de projets afin de permettre au Groupe de tirer parti des opportunités de croissance, en particulier dans les domaines de la transition énergétique, de l'électronique et des deep tech. Le chiffre d'affaires consolidé d'Ingénierie & Technologies ne reflète que les ventes à des tiers et n'inclut pas les ventes internes. En raison de la nature de son activité, la contribution d'Ingénierie & Technologies au chiffre d'affaires consolidé (ventes à des clients tiers) peut varier considérablement d'une année à l'autre, mais ne représente qu'une part faible (~3 %) du chiffre d'affaires du Groupe.

(1) *Certaines activités, principalement le Biogaz et le Maritime, ont été transférées de l'activité Marchés Globaux & Technologies dans l'activité Industriel Marchand.*

L'Ingénierie & Technologies maîtrise un important portefeuille de procédés, dont les principaux sont nécessaires aux opérations des activités Gaz & Services et sont expliqués ci-après :

PRODUCTION DES GAZ DE L'AIR PAR DISTILLATION CRYOGÉNIQUE (AIR SEPARATION UNIT)



L'air est filtré puis compressé.
L'air est composé de :
- 78 % d'azote ;
- 21 % d'oxygène ;
- 1 % de gaz nobles (argon, néon, krypton, xénon).

Élimination de l'eau et du CO_2 pour éviter la formation de glace durant le refroidissement.

L'air purifié est refroidi jusqu'à une température cryogénique dans l'échangeur principal. Les produits gazeux sont réchauffés alors que l'air est refroidi. Des machines sont également utilisées pour produire du froid.

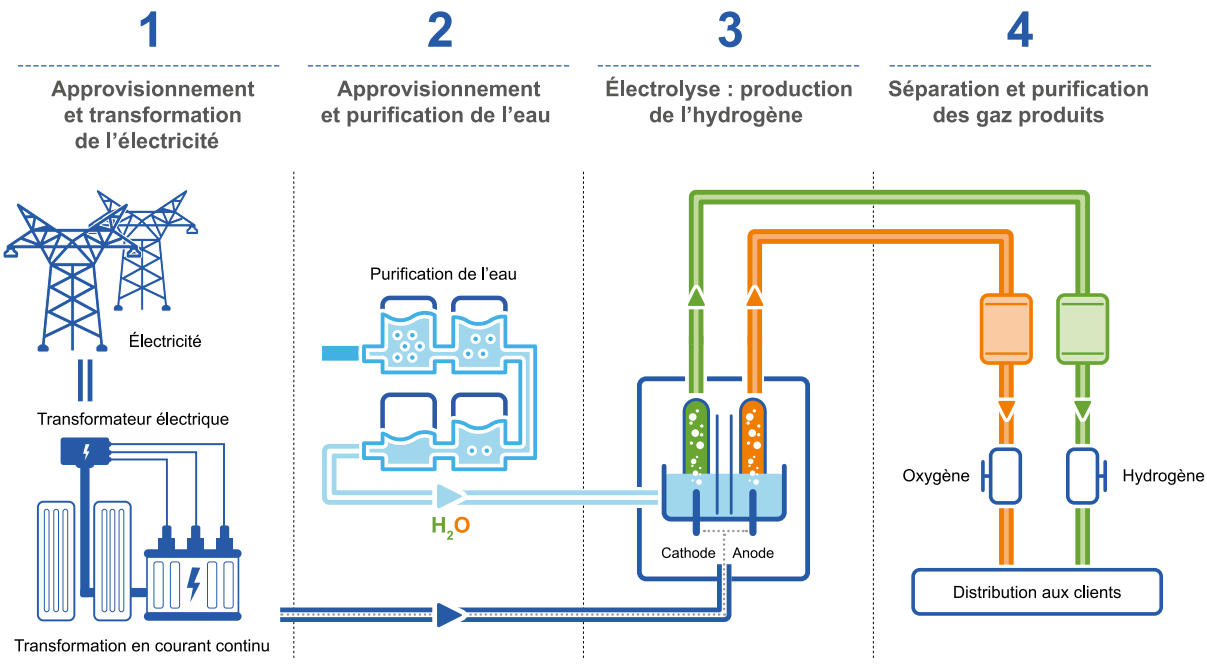
Les composants de l'air sont séparés en utilisant un procédé de distillation cryogénique.

Azote gazeux
Oxygène gazeux
Argon gazeux
Clients de la Grande Industrie

Les molécules sont livrées directement aux clients de la Grande Industrie sous forme de gaz par canalisations ou stockées sous forme de liquide cryogénique avant d'être livrées par camion aux clients de l'Industriel Marchand ou à un centre de remplissage de bouteilles.

L'Ingénierie & Technologies conçoit et réalise des unités de séparation des gaz de l'air (ASU) pour le Groupe et les clients tiers. La Grande Industrie, l'Électronique (pour la production de gaz vecteurs) et l'Industriel Marchand (principalement pour les petits générateurs de gaz sur site client) opèrent des ASU. Ces unités produisent également l'oxygène médical pour l'activité Santé.

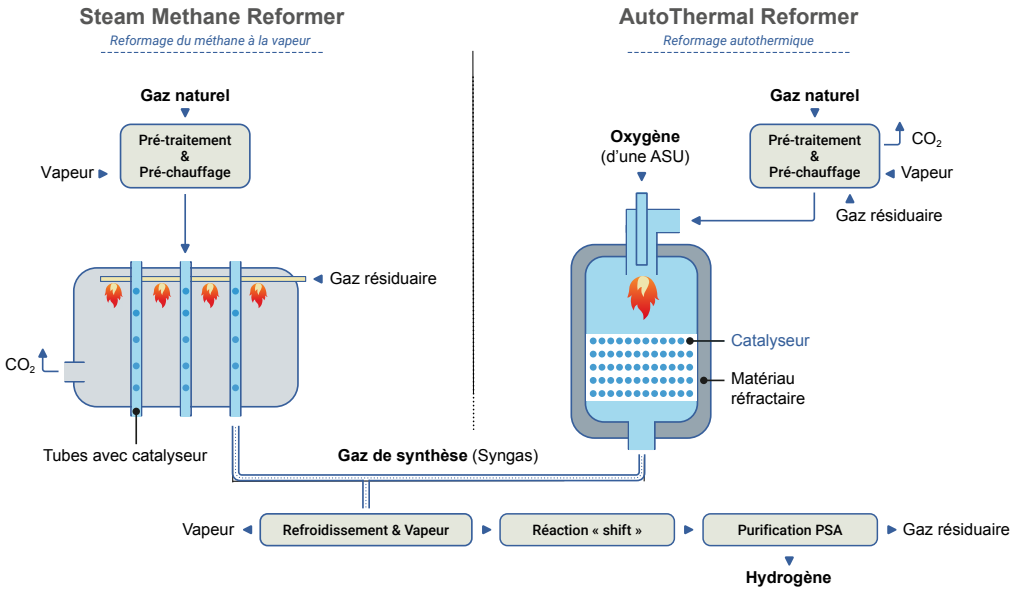
PRODUCTION D'HYDROGÈNE PAR ÉLECTROLYSE DE L'EAU



Air Liquide maîtrise l'ingénierie des électrolyseurs. Les activités Électronique et Industriel Marchand opèrent plus de 40 petits électrolyseurs depuis de nombreuses années. Dans le cas des grands électrolyseurs PEM (Proton Exchange Membranes), des équipements principaux sont généralement fournis par la coentreprise avec Siemens Energy. En Grande Industrie, deux électrolyseurs PEM de 20 MW sont en service (au Canada et en Allemagne), et deux électrolyseurs PEM de 200 MW sont en construction en Europe.

PRODUCTION D'HYDROGÈNE PAR REFORMAGE DU MÉTHANE

Les deux principaux procédés sont :



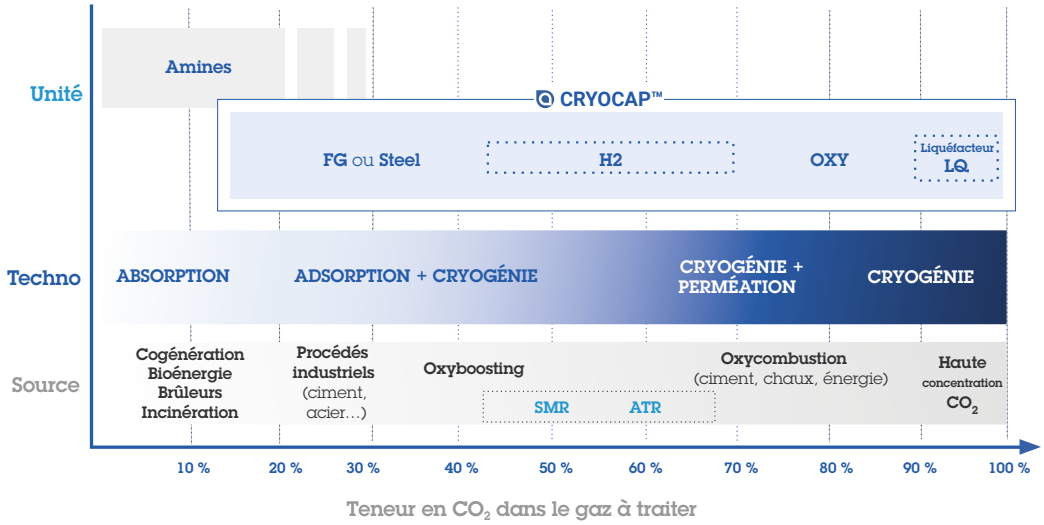
Après un pré-traitement pour éliminer certaines impuretés, le gaz naturel (ou biogaz, naphta…) est pré-chauffé et mélangé avec de la vapeur. Dans le cas du **reformage du méthane à la vapeur (SMR)**, ce mélange traverse des tubes remplis de catalyseur qui se trouvent à l'intérieur d'un reformeur à haute température afin d'être transformé en gaz de synthèse (principalement de l'hydrogène, du dioxyde et du monoxyde de carbone). Ce gaz de synthèse est ensuite refroidi (en produisant de la vapeur) et dirigé à l'intérieur d'un réacteur « shift » qui augmente la teneur en hydrogène qui peut ensuite être purifié et fourni au client. Le gaz résiduaire est utilisé pour chauffer le reformeur. Pour la production de monoxyde de carbone (non représentée), le gaz de synthèse refroidi est prélevé puis purifié successivement par des procédés de captage du carbone et de distillation cryogénique.

Dans le cas du **reformage auto-thermique (ATR)**, le gaz de synthèse est produit dans un unique réacteur à haute pression et haute température. Ce procédé nécessite de l'oxygène. L'ATR est une solution efficace pour la production de très grandes quantités d'hydrogène.

Enfin, le **POX (OXydation Partielle)**, un procédé similaire à l'ATR mais sans catalyseur, est une solution performante lorsque le principal gaz produit est le monoxyde de carbone.

L'ingénierie a conçu et réalisé de nombreux SMR et plus de 40 ATR et POX vendus à des clients tiers. La Grande Industrie opère principalement des SMR ainsi que quelques ATR et POX.

CAPTAGE DU CARBONE



Air Liquide maîtrise un **portefeuille complet de solutions de captage du carbone**, basées sur différentes technologies, et opère des unités de production d'hydrogène qui en sont équipées. Le captage de carbone peut être utilisé pour décarboner les unités du Groupe et celles de nombreux clients. Air Liquide propose une solution de captage du carbone sous forme de service, incluant l'investissement dans les unités de captage et les infrastructures afférentes, ainsi que leur exploitation et leur maintenance.

En particulier, Air Liquide a développé le procédé **Cryocap™**, qui combine la cryogénie avec d'autres technologies et permet de décarboner efficacement la production d'hydrogène, d'acier, de produits chimiques, de ciment ou de chaux. Le Groupe opère depuis 2015 une unité Cryocap™ de taille industrielle, et a décidé la construction de deux nouvelles unités.

4. Concurrence

À l'échelle mondiale, le secteur des gaz industriels comporte trois acteurs principaux : Air Liquide et Linde Plc, coleaders du marché avec plus de 25 milliards d'euros de ventes chacun, et Air Products, dont le chiffre d'affaires est plus de deux fois inférieur. Il existe également plusieurs acteurs mondiaux ou régionaux, tels que Nippon Sanso Holdings (Japon), Air Water (Japon), Messer (Allemagne), Hangzhou Oxygen Plant Group « Hangyang » (Chine) et AirPower (Chine). Enfin, sur les marchés locaux, de nombreux acteurs de taille plus modeste sont également présents.

Un industriel dans la chimie, l'acier ou le raffinage qui a besoin de volumes importants de gaz industriels peut choisir entre autoproduction et externalisation. On estime aujourd'hui à 90 % la part mondiale d'autoproduction de l'hydrogène et à 60 % celle de l'oxygène, avec cependant de fortes disparités géographiques. Dans ce contexte, le passage progressif de certains clients à l'externalisation représente une opportunité de croissance majeure pour l'activité Grande Industrie. Le recours à l'autoproduction varie fortement selon la zone géographique, le secteur d'activité ou la culture du client. Dans les économies avancées, la fourniture d'oxygène est largement externalisée, tandis que celle d'hydrogène pour le raffinage reste majoritairement internalisée. Dans les économies en développement, le recours à l'externalisation ouvre des perspectives de développement. Air Liquide et Linde Plc, leaders mondiaux dans la Grande Industrie, sont en concurrence avec les autres grands acteurs internationaux et les acteurs régionaux.

L'Industriel Marchand est une activité régionale : les coûts de transport limitent la zone d'exploitation à un rayon de l'ordre de 200 à 250 km autour de l'unité de production, sauf pour les gaz à forte valeur ajoutée comme l'argon ou l'hélium. Ce marché, très diversifié par la taille et le secteur d'activité de ses clients, compte donc de nombreux concurrents locaux de moyenne ou petite taille, qu'ils soient à la fois producteurs et distributeurs de gaz, ou uniquement distributeurs.

Dans le domaine de la Santé, la plupart des acteurs de l'industrie du gaz fournissent également de l'oxygène médical aux hôpitaux, mais peu d'entre eux interviennent dans le traitement des maladies chroniques à domicile. Sur le segment de la Santé à domicile, Air Liquide est leader en Europe (en nombre de patients), alors que Linde Plc est présent aux États-Unis où Air Liquide est absent. Ce marché demeure fragmenté dans presque toutes les géographies avec une multitude de petites entreprises et d'organisations associatives. Cette fragmentation représente des opportunités d'acquisitions pour le Groupe.

Dans le domaine de l'Électronique, dont Air Liquide est le leader, six acteurs jouent un rôle majeur : Air Liquide, Linde Plc, Merck KGaA (Allemagne), Entegris (États-Unis), Air Products et Nippon Sanso Holdings. Dans les Matériaux avancés, Air Liquide est l'un des acteurs majeurs ainsi qu'un pionnier se concentrant à la fois sur la croissance et le développement de nouvelles molécules innovantes. Les autres pionniers dans ce marché spécifique de l'Électronique sont Merck et Entegris.

Dans le domaine de l'Ingénierie & Technologies, Air Liquide est principalement en concurrence avec des acteurs du gaz industriel. Dans les technologies dites « cryogéniques », utilisées dans le domaine de la séparation des gaz de l'air, les concurrents sont notamment Linde Plc, Hangzhou Oxygen Plant Group « Hangyang » et Air Products. Des concurrents chinois renforcent leur position du fait de la forte demande dans leur pays. Concernant les technologies « non cryogéniques », dans les domaines de l'hydrogène et de la conversion chimique des gaz de synthèse, les concurrents les plus importants sont Technip Energies (France), Haldor Topsoe (Danemark), Johnson Matthey (Royaume-Uni) et Linde Plc. Enfin, le Groupe vend également des équipements et services pour certains marchés de pointe, pour lesquels le paysage concurrentiel diffère fortement selon les produits, avec des sociétés de tailles variées, de la multinationale à la start-up.

Air Liquide est bien positionné pour capter les nouvelles opportunités de croissance, notamment de la transition énergétique, grâce à son positionnement stratégique, son expérience opérationnelle et son expertise dans les technologies clés que sont l'électrolyse, le captage du CO_2 et la liquéfaction de l'hydrogène.

STRATÉGIE ET OBJECTIFS

1. Ambition

Santé, climat, énergie, mobilité : le monde affronte des défis majeurs, vitaux même. Plus que jamais, il y a urgence à inventer un avenir durable.

Inventer un avenir durable, c'est ce qui anime et guide Air Liquide dans ses innovations depuis 120 ans. Ses molécules sont aujourd'hui partout, au cœur de la vie : dans les usines, à l'hôpital, derrière les écrans de smartphone et même au cœur des navettes spatiales.

Inventer un avenir durable, c'est faire naître et grandir des solutions innovantes à base de technologie et d'expertise scientifique pour accompagner l'industrie et la santé dans sa marche vers le progrès et vers un monde décarboné. C'est agir au quotidien pour ses clients, ses patients et au-delà être utile à la société tout entière.

Inventer un avenir durable, c'est développer un modèle de croissance original, qui conjugue régularité et solidité de la performance financière avec un très haut niveau d'objectifs environnementaux et sociétaux. C'est exercer une activité en étant responsable.

Parce qu'aujourd'hui plus que jamais, inventer un avenir durable c'est être ouvert aux besoins de chacun et agir dans l'intérêt de tous.

Inventer un avenir durable, telle est **l'ambition** du groupe Air Liquide.

PERFORMANCE D'AIR LIQUIDE SUR 30 ANS

Depuis plus de 30 ans, Air Liquide affiche des performances solides dans une perspective de croissance à long terme. Cette performance relève notamment de la résilience de son modèle d'affaires et de la diversité de sa présence géographique, de ses activités, de ses clients et de ses marchés finaux.

- **Chiffre d'affaires** : +5,8 % en moyenne par an.
- **Bénéfice net par action** [(a)] : +7,2 % en moyenne par an.
- **Capacité d'autofinancement** : +7,2 % en moyenne par an.
- **Dividende par action** [(a)] [(b)] : +9,2 % en moyenne par an.

(a) Ajusté pour tenir compte de la division du nominal en 2007, des attributions d'actions gratuites et d'un facteur de 0,974 reflétant la valeur des droits préférentiels de souscription suite à l'augmentation de capital réalisée en octobre 2016.
(b) Sous réserve de l'approbation par l'Assemblée Générale du 5 mai 2026.

2. Plan stratégique et objectifs moyen terme

Le 22 mars 2022, Air Liquide a présenté **ADVANCE**, son plan stratégique à horizon 2025 **combinant performance financière et extra-financière**. Fort d'un modèle économique à la **résilience** prouvée, de sa capacité d'**innovation** et de son **savoir-faire technologique**, le Groupe s'est montré particulièrement bien positionné pour poursuivre sa trajectoire de **croissance** tout en contribuant à répondre efficacement à certains enjeux économiques, environnementaux et sociétaux majeurs.

2.1. SUCCÈS DU PLAN STRATÉGIQUE ADVANCE

Avec ADVANCE, le Groupe a relevé un **défi ambitieux** : poursuivre sa **dynamique de croissance profitable** tout en respectant ses **engagements de réduction de ses émissions de CO_2** et en **investissant dans les marchés du futur**.



(a) Croissance comparable moyenne annualisée des ventes du Groupe de fin 2021 à fin 2025, au taux de change et prix de l'énergie 2021, excluant l'effet de périmètre significatif.
(b) ROCE récurrent sur la base du Résultat net récurrent.
(c) Incl. +2,6 % d'impact de l'Argentine.
(d) Émissions des scopes 1 et 2, émissions des scopes 2 en « base marché », émissions retraitées, voir chapitre 1 – pages 58 et 64 et chapitre 5 – pages 318 et suivantes.

Les **trois objectifs** du plan stratégique ont été **atteints** :

- Le **taux de croissance comparable annuel moyen du chiffre d'affaires sur la période 2022-2025 atteint +6,1 %** (1), en ligne avec l'objectif de +5 % à +6 % du plan ADVANCE. Il est calculé sur la base des ventes de 2021, au taux de change et au prix de l'énergie de 2021, hors effet de périmètre significatif (acquisition des ASU de Sasol et déconsolidation des entités en Russie).
- La **rentabilité des capitaux employés** (ROCE (2)) s'établit à **11,2 %** fin 2025. L'objectif ADVANCE d'un ROCE récurrent supérieur à 10 % à partir de 2023 a été atteint dès fin 2022, soit avec un an d'avance.
- L'objectif ADVANCE d'une **inflexion des émissions de CO_2 en valeur absolue** a été **atteint**. Après deux années consécutives de baisse significative des émissions de CO_2 en valeur absolue, en 2023 et 2024, la trajectoire a été confirmée en 2025, avec une nouvelle réduction des émissions (scopes 1 et 2) de -2,0 % par rapport à 2024 et de **-13,0 %** par rapport à la **base de 2020**.

Pour réaliser ces objectifs, le **Groupe a optimisé ses ressources en capital et amélioré sa marge opérationnelle**. **Cette performance** s'appuie sur une **politique de prix** dynamique, des **efficacités structurelles**, et une **gestion active du portefeuille d'activités**.

Le montant des **décisions d'investissement cumulées de 2022 à 2025** s'élève à **16,9 milliards d'euros**, dépassant la projection du plan ADVANCE de 16 milliards d'euros sur quatre ans.

L'**ambition initiale** d'amélioration de la marge opérationnelle (hors effet énergie) du plan ADVANCE communiquée en mars 2022 était de **+160 points de base** sur quatre ans, de 2022 à 2025. En février 2024, elle a été **revue à la hausse, à +320 points de base**, soit une ambition initiale multipliée par deux. En février 2025, l'ambition d'amélioration de la marge hors effet énergie est **relevée pour la deuxième fois**, sur une période étendue d'un an. Elle s'établit désormais à **+460 points de base** (3) **sur cinq ans, de 2022 à 2026**. Fin 2025, l'amélioration de la marge hors effet énergie atteint +360 points de base sur quatre ans, ce qui est pleinement aligné avec cette nouvelle ambition.

2.2. DÉCARBONER LA PLANÈTE

Avec ADVANCE, Air Liquide a confirmé son rôle de **leader dans la décarbonation de l'industrie et l'avènement d'une société bas carbone** dans laquelle l'hydrogène et le captage du carbone jouent un rôle déterminant.

La réduction des émissions de CO_2 est un enjeu majeur pour les grands acteurs de l'industrie et de la mobilité lourde. Cela correspond à de nombreuses **opportunités** pour Air Liquide.

Le Groupe dispose d'un **portefeuille complet de solutions** technologiques et de services pour accompagner la décarbonation des clients de son activité Grande Industrie à travers le monde. Cela inclut notamment la fourniture de **gaz industriels bas carbone**, la **transformation des procédés** industriels des clients et le **captage** et la **gestion du CO_2**.



Air Liquide reconnaît l'urgence climatique et a pour ambition de **participer activement à la mise en œuvre de l'Accord de Paris**, qui définit un cadre mondial visant à limiter le réchauffement de la planète à un niveau nettement en dessous de 2 °C par rapport au niveau préindustriel, et en poursuivant les efforts pour le limiter à 1,5 °C. Dans le cadre de ses objectifs de Développement Durable présentés en mars 2021, le Groupe s'est engagé à atteindre la **neutralité carbone d'ici à 2050**. Air Liquide entend contribuer à la neutralité carbone en prenant en compte l'ensemble de la chaîne de valeur, donc les émissions directes (scope 1), indirectes liées aux approvisionnements en électricité et en vapeur (scope 2), ainsi que les émissions du scope 3, qui comprend les autres émissions indirectes déclarées.

La trajectoire d'Air Liquide vers la **neutralité carbone d'ici à 2050** intègre deux grandes étapes intermédiaires en 2025 et 2035 :

- l'**inflexion des émissions** de CO_2 en valeur absolue (scopes 1 et 2) autour de 2025 qui a déjà été **atteinte** au cours d'ADVANCE. En effet, après deux années consécutives de baisse significative des émissions de CO_2 en 2023 et 2024, et une nouvelle réduction en 2025, l'inflexion et la trajectoire ont été confirmées ;
- une **baisse de -33 %** de ses émissions de CO_2 des scopes 1 et 2 d'ici à **2035** par rapport à 2020. Les émissions ont été réduites de **-13,0 %** en 2025 par rapport à la **base de 2020**.

Le Groupe a également poursuivi l'objectif pris en 2018 de réduction de -30 % de l'**intensité carbone** en kg CO_2/€ d'EBITDA en 2025, comparé à 2015. Cet objectif a été largement dépassé, avec une intensité carbone en baisse de **-46 % en 2025** par rapport à 2015.

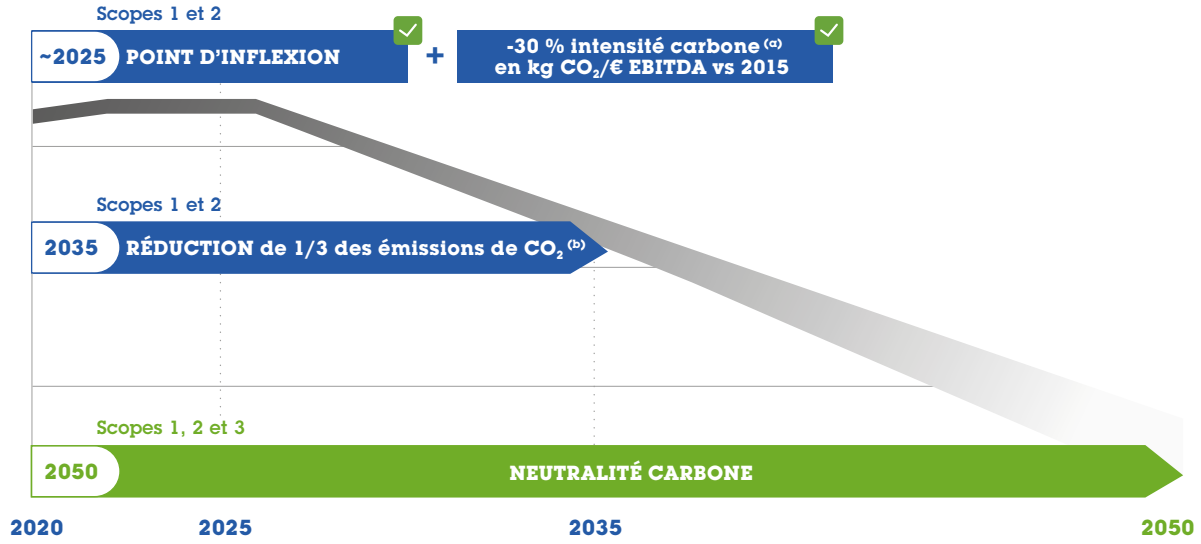
(1) *Incluant une contribution de l'Argentine de +2,6 %.*
(2) *ROCE récurrent basé sur le résultat net récurrent.*
(3) *Hors effet d'allocation du prix d'acquisition de DIG Airgas.*

Conscient de l'importance de contribuer à l'atteinte de la neutralité carbone sur l'ensemble de sa chaîne de valeur, Air Liquide a travaillé dès 2022 au développement de sa stratégie de réduction des émissions de scope 3. L'importance de la relation avec ses clients a amené le Groupe à prendre l'engagement que 75 % de ses 50 premiers clients en chiffre d'affaires soient engagés d'ici à 2025 pour la neutralité carbone, et 100 % d'entre eux d'ici à 2035. À fin 2025, 82 % des clients qui faisaient partie des 50 premiers clients du Groupe en 2022 sont engagés pour la neutralité carbone d'ici à 2050. Toutefois, suite à l'évolution de la liste des 50 plus grands clients, ce sont 72 % des 50 premiers clients du Groupe en 2025 qui sont engagés pour la neutralité carbone d'ici à 2050. Le Groupe poursuit ses efforts pour réduire ses émissions en amont et en aval de sa chaîne de valeur.

Le chapitre 5 du présent Document d'Enregistrement Universel détaille le plan de transition climatique, les objectifs, la stratégie, les actions, les résultats, les risques et les opportunités que représentent la décarbonation et la transition énergétique pour le Groupe.

OBJECTIFS CLIMAT

Le calendrier ci-dessous récapitule les objectifs de décarbonation du Groupe :



(a) En kg CO_2 équivalent/euro de résultat opérationnel courant avant amortissements et hors IFRS 16 au taux de change 2015 sur les scopes 1 et 2 des émissions de gaz à effet de serre en « base marché ».

(b) Émissions de scopes 1 et 2, scope 2 en « base marché », émissions retraitées pour prendre en compte à partir de 2020 et chaque année suivante les émissions des actifs pour l'année complète, en tenant compte (à la hausse comme à la baisse) des changements de périmètre ayant un impact significatif sur les émissions de CO_2.

SCIENCE BASED TARGETS
DRIVING AMBITIOUS CORPORATE CLIMATE ACTION

L'objectif de réduction des émissions de CO_2 des scopes 1 et 2 d'Air Liquide à horizon 2035 a été **validé par l'initiative Science Based Targets** (SBTi) comme étant **conforme et en ligne avec les sciences du climat** (a). Le Groupe a été le premier de son industrie à obtenir cette validation de la SBTi.

(a) Air Liquide a annoncé ses objectifs de réduction des émissions de gaz à effet de serre des scopes 1 et 2 en mars 2021 sur une base de référence 2020. Suite à l'acquisition des unités de séparation des gaz de l'air de Sasol en Afrique du Sud le 24 juin 2021, Air Liquide a présenté à la SBTi une cible sur une base de référence 2021 afin d'intégrer ce changement significatif de périmètre.

ACTIFS ET RISQUES CLIMATIQUES (a)

Les principaux actifs du Groupe qui impactent le bilan CO_2 sont :

- **> 400 grandes unités** de production de **gaz de l'air**, oxygène et azote notamment, qui ne génèrent pas d'émissions directes, mais consomment de l'électricité. Les émissions de CO_2 liées à cette électricité sont comptabilisées en scope 2 ;
- **> 50 grandes unités** de production d'**hydrogène**, qui consomment du gaz naturel et émettent du CO_2 comptabilisé en scope 1.

- Dans l'activité Grande Industrie, toute unité de production de gaz de l'air ou d'hydrogène est liée à un **contrat client à long terme, d'une durée de 15 à 20 ans**, et les actifs sont amortis sur la durée du contrat. Ainsi, le risque de dépréciation est limité.
- Les gaz industriels sont **utilisés dans la plupart des industries** aujourd'hui et ils le seront encore plus dans le cadre de la transition énergétique, car ils sont **au cœur des solutions de décarbonation de l'industrie**. La demande se tournera de plus en plus vers des gaz bas carbone, en fonction de l'évolution de la réglementation et de la demande des marchés.
- **La majorité des émissions CO_2 du Groupe comptabilisées en scopes 1 et 2 provient d'un nombre limité d'actifs et de pays.** Les objectifs de réduction des émissions nécessitent donc l'activation d'un nombre restreint de leviers bien identifiés. Des **solutions ciblées sont ainsi déjà mises en œuvre pour décarboner les unités existantes** de production :
  - pour les **gaz de l'air** (émissions de scope 2) principalement en utilisant de l'**électricité bas carbone** en particulier dans des géographies clés : 80 % des émissions de scope 2 proviennent de six pays. Depuis 2018, Air Liquide a déjà signé 33 contrats d'approvisionnement à moyen et long terme d'énergie renouvelable et bas carbone pour plus de 5 TWh par an. Plus de 95 % des actifs de production de gaz de l'air sont déjà électrifiés et ne nécessitent pas d'investissement spécifique pour la transition ;
  - pour les unités de production d'**hydrogène** par reformage du méthane (émissions de scope 1), **en captant le CO_2** notamment sur de grands SMR. En effet, 60 % des émissions directes scope 1 proviennent de moins de 15 unités de production. Air Liquide maîtrise un **portefeuille complet de technologies propriétaires** permettant le captage du CO_2 et une unité de captage de carbone est en cours de construction sur la plus grande unité de production d'hydrogène du Groupe en Europe.

  La demande en **gaz bas carbone à un prix plus élevé** se développe et permet de **rémunérer l'investissement du Groupe dans des actifs bas carbone**, notamment pour la production d'hydrogène, ainsi que les éventuels surcoûts liés à l'approvisionnement en électricité renouvelable. Par ailleurs, des programmes de financement sous forme de subventions ou de crédits d'impôt sont également mis en place notamment en Europe et aux États-Unis afin de soutenir, pendant une période de transition, le coût de la décarbonation des actifs industriels existants et des nouvelles unités de production.
- Les **coûts d'énergie** (électricité pour les gaz de l'air et gaz naturel pour les unités d'hydrogène par reformage) et **ceux liés aux émissions de CO_2** (ex. : schéma ETS en Europe) sont **refacturés au client** dans le cadre d'un contrat à long terme (15 ans ou plus). Le Groupe appliquant également ce modèle d'affaires à la fourniture de gaz bas carbone, **Air Liquide ne porte pas de risques significatifs liés aux coûts de l'énergie et du CO_2**.
- Un **client** fourni par le Groupe en hydrogène doit **arbitrer** entre :
  - prendre en charge le **coût du CO_2** ; ou
  - **acheter à Air Liquide de l'hydrogène bas carbone dont le prix intègre la rémunération de l'investissement dans une unité de captage du CO_2** ainsi que les coûts d'opération et de stockage. **Plus la valeur du CO_2 sera élevée, plus le client sera incité à choisir l'approvisionnement en hydrogène bas carbone**, ce qui contribuera par ailleurs à l'**atteinte de ses propres objectifs de décarbonation. Un prix du carbone élevé est ainsi favorable à l'accélération de la décarbonation des actifs du Groupe**. En fonction de la géographie et du contexte, **un prix entre 100 et 250 euros la tonne de CO_2** incite le client **à arbitrer vers l'approvisionnement en hydrogène bas carbone**. Cette valeur du CO_2 peut être explicite ou bien intégrée à des obligations réglementaires sur l'empreinte carbone des produits finaux.
- Toute décision de **nouvel investissement** par Air Liquide intègre désormais la contrainte de **réduction des émissions de CO_2, en ligne avec les objectifs de décarbonation du Groupe**. Le Groupe opère déjà des électrolyseurs, dont deux de 20 MW, et deux électrolyseurs de grande taille (200 MW) sont en construction.
- Air Liquide a mis en place un certain nombre d'actions pour **prendre en compte les risques physiques** liés au changement climatique. Ils sont revus lors des décisions d'investissement, puis pris en compte dans la conception des unités et couverts par les assurances du Groupe. Air Liquide a réalisé en 2023 une étude visant à consolider et améliorer le processus de gestion des risques physiques selon deux scénarios conduisant à un réchauffement de +2,7 °C et +4,4 °C d'ici 2100. Les travaux se poursuivent afin d'affiner la compréhension des enjeux au niveau des différents types d'actifs du Groupe, avec un recentrage sur les principaux bassins industriels.

Les **risques liés à la transition énergétique** ainsi que les risques physiques liés au climat ont été analysés dans le cadre de la clôture des États financiers du Groupe (voir note 31 aux États financiers consolidés – page 252), et **aucun impact significatif n'a été identifié, essentiellement pour les raisons mentionnées ci-dessus**. La transition énergétique est une **opportunité de développement pour Air Liquide, le Groupe disposant des technologies permettant la décarbonation des actifs de ses clients industriels**.

(a) ESRS 2 SBM-3 §48 (f).

2.3. L'INNOVATION TECHNOLOGIQUE POUR OUVRIR DE NOUVEAUX MARCHÉS

Avec ADVANCE, Air Liquide a contribué au développement de secteurs clés pour l'avenir pour renforcer ses positions, en s'appuyant sur l'innovation et la technologie, deux atouts majeurs du Groupe.

Le Groupe se concentre sur cinq secteurs clés pour l'avenir :

- l'**Électronique**, où la révolution du digital, de la data et de l'intelligence artificielle contribue au développement de l'activité et où le Groupe a conforté sa position de leader ;
- la **Santé**, où l'approche d'Air Liquide centrée sur la valeur, combinant qualité de vie pour le patient et coût optimisé pour le système de santé, répond à des enjeux sociétaux majeurs ;
- l'**Industriel Marchand**, dont la croissance est tirée de nouveaux usages, notamment digitaux ;
- les **hautes technologies**, qui incluent le spatial, la cryogénie extrême ou encore l'informatique quantique ;
- la **mobilité hydrogène**, et notamment la mobilité lourde : un marché à très fort potentiel, dont Air Liquide est leader et où l'hydrogène bas carbone jouera un rôle clé.

RÔLE CLÉ DE L'HYDROGÈNE DANS L'INDUSTRIE ET LA MOBILITÉ

Le Groupe est profondément convaincu du **rôle clé de l'hydrogène dans la transition énergétique**. L'hydrogène offre un fort potentiel de croissance en tant que solution bas carbone compétitive pour de nombreuses applications **dans les secteurs de l'industrie et de la mobilité**. Le Groupe entend être un acteur clé de l'hydrogène grâce à ses actifs, ses technologies, son expertise et son positionnement stratégique construits depuis plus de 60 ans. C'est pourquoi sur ces nouveaux marchés hydrogène, **le Groupe maîtrise l'ensemble de la chaîne de valeur pour l'industrie et la mobilité** qui inclut l'approvisionnement en énergies bas carbone et renouvelables, la production d'hydrogène, le conditionnement par compression et liquéfaction, le transport par camions et canalisations, ainsi que le stockage et la distribution aux clients finaux. Ainsi, le Groupe investit dans de nouvelles technologies pour produire et distribuer de l'hydrogène bas carbone à grande échelle de manière compétitive, fiable et sûre, telles que l'électrolyse, le captage du CO_2 et la liquéfaction de l'hydrogène.

2.4. AGIR POUR TOUS

Dans le cadre d'ADVANCE, Air Liquide a intégré l'intérêt de ses parties prenantes directes, mais aussi celui de la société tout entière.

Il s'agit de :

- favoriser l'**engagement des collaborateurs** et le développement des compétences par la mise en place de nouveaux modes de travail dans un environnement sûr, inclusif et collaboratif ;
- continuer à renforcer la **culture client**, pour toujours mieux les écouter, anticiper et accompagner leurs besoins, tout en poursuivant la profonde transformation déjà engagée pour mieux servir les **patients** ;
- aller toujours plus loin dans la qualité de la relation privilégiée qu'Air Liquide entretient avec ses **Actionnaires**, avec une rémunération régulière attractive récompensant la fidélité ;
- agir en entreprise profondément citoyenne soucieuse de l'**intérêt général**, là où la contribution du Groupe peut faire une différence, en menant notamment des actions auprès des communautés, ou par exemple en développant des initiatives pour favoriser l'accès à l'oxygène médical.

OBJECTIFS SOCIAUX ET SOCIÉTAUX

L'engagement du Groupe pour la société s'est traduit notamment par une ambition sécurité « zéro accident » et par l'atteinte des objectifs suivants en 2025 :

- **100 %** des collaborateurs bénéficient d'une **couverture sociale** de base commune ;
- **100 %** des collaborateurs peuvent s'engager **auprès des communautés** à travers des initiatives locales, grâce à un cadre prédéfini, pendant le temps de travail.

En matière de diversité, la part des femmes ingénieurs et cadres n'a cessé de progresser depuis 2020 pour atteindre 33,8 % en 2025. Ce résultat reste largement supérieur à la moyenne du secteur et des concurrents. Le Groupe entend poursuivre ses efforts afin de renforcer cette représentativité dans l'ensemble des métiers.

3. Gouvernance de la stratégie

3.1. ORGANISATION

La gouvernance de la stratégie du Groupe s'articule autour de trois horizons temporels : court terme, moyen terme et long terme. Différentes équipes internes contribuent à l'élaboration et à la mise en œuvre du plan stratégique. Leurs rôles spécifiques sont détaillés au chapitre 2 Facteurs de risques et environnement de contrôle – pages 71 et suivantes.

Court terme : l'objectif est l'atteinte des cibles annuelles fixées dans le cadre du plan stratégique. Les progrès sont évalués tant d'un point de vue quantitatif que qualitatif. Ce processus est supervisé par le Comité Exécutif du Groupe, sous la direction du Contrôle de Gestion et avec le support du département Stratégie ainsi que des branches d'activité mondiale. En outre, le Groupe surveille en permanence son environnement afin de détecter tout nouveau risque, toute nouvelle opportunité ou toute nouvelle tendance pouvant nécessiter des ajustements du plan stratégique.

Moyen terme : l'accent est mis sur le maintien de la trajectoire du plan stratégique et sur l'anticipation des évolutions des marchés. Dans ce cadre, les performances prévisionnelles du Groupe sont mises à jour chaque année afin de s'assurer de leur bonne adéquation avec la trajectoire du plan stratégique. Par ailleurs, le Groupe s'efforce d'anticiper les changements de ses marchés, les besoins de ses clients et l'évolution de ses zones géographiques ou bassins clés. Les branches d'activité mondiale sont chargées de ces travaux d'analyse et de projection. Les principaux enjeux stratégiques sont identifiés, hiérarchisés et gérés au niveau du Comité Exécutif du Groupe.

Long terme : le Groupe se concentre sur l'élaboration de projections stratégiques à 10 ans et à plus long terme, s'assurant de la bonne cohérence et du bon alignement des différentes branches d'activité mondiale avec les enjeux stratégiques du Groupe. Ces projections permettent d'identifier les tendances sous-jacentes qui doivent être prises en compte soit dans le plan stratégique actuel, soit dans les révisions futures. Sous la supervision d'un Directeur de la Société, membre du Comité Exécutif, le département Stratégie du Groupe collabore étroitement avec les branches d'activité mondiale et la direction industrielle ainsi qu'avec le Contrôle de Gestion pour réaliser ces analyses.

Le Comité Exécutif se réunit très régulièrement pour examiner la stratégie du Groupe et sa mise en œuvre. Les investissements sont validés par le Comité Ressources et Investissements (RIC), dont le fonctionnement est décrit dans la section Processus d'investissement du présent chapitre.

Des réunions mensuelles de performance permettent de s'assurer de la bonne mise en œuvre et de l'exécution de ces décisions.

Enfin, la prise en compte des enjeux environnementaux et sociétaux fait partie intégrante de la stratégie du Groupe. Le département Développement Durable, qui rend compte à une Directrice, membre du Comité Exécutif, contribue ainsi à l'élaboration de la stratégie et définit les mesures spécifiques à intégrer au plan stratégique de l'entreprise. Par ailleurs, la Directrice en charge du Développement Durable participe aux réunions relatives à la stratégie, avec une attention particulière aux enjeux de développement durable. Elle est consultée pour les notes RIC (Comité Ressources et Investissements) des projets d'investissements ayant un impact matériel sur la trajectoire carbone du Groupe.

3.2. PROCESSUS D'INVESTISSEMENT

La croissance régulière du Groupe sur le long terme repose en grande partie sur sa capacité à investir chaque année dans de nouveaux projets. Les projets d'investissement du métier des gaz industriels sont répartis partout dans le monde, leur intensité capitalistique est élevée et les contrats qui les accompagnent sont de longue durée, notamment pour la Grande Industrie et l'Électronique. Air Liquide a donc mis en place un financement adapté à la nature de ses projets, fondé sur la diversification des sources de financement, la gestion prudente des équilibres du bilan et des modes de financement innovants. Cette politique de financement est fondamentale pour assurer la poursuite du développement du Groupe.

Les investissements réalisés par le Groupe reflètent sa stratégie de croissance. Ils peuvent être classés selon deux catégories :

- les investissements industriels qui soutiennent la croissance organique ou assurent l'efficacité, le renouvellement, ou la sécurité des installations ;
- les investissements financiers qui permettent de renforcer des positions existantes ou d'accélérer la pénétration dans une nouvelle région ou un métier par l'acquisition de sociétés ou d'actifs déjà en opération, ainsi que de nouvelles technologies.

La nature des investissements industriels diffère d'une branche d'activité mondiale à l'autre : unités de production de gaz pour la Grande Industrie et l'Électronique, centres de conditionnement, équipements logistiques, stockages, dispositifs médicaux et systèmes de gestion pour l'Industriel Marchand, l'Électronique et la Santé. L'intensité capitalistique varie fortement d'une activité à l'autre.

CLIMAT ET DÉCISIONS D'INVESTISSEMENTS

Suivant le modèle d'affaires d'Air Liquide, la croissance des activités requiert des investissements en nouvelles unités de production. Ainsi, l'atteinte des objectifs de décarbonation implique nécessairement la compatibilité des plans d'investissements avec la trajectoire de décarbonation. Cette trajectoire est déclinée par année sous la forme d'un budget CO_2 suivi par la Direction du Contrôle de Gestion du Groupe. Chaque groupe de pays (cluster) se voit attribuer un budget CO_2 définissant les émissions maximales auxquelles il peut s'engager dans le cadre des projets décidés dans l'année. Air Liquide a également mis en place des procédures pour mesurer et contrôler ses émissions de CO_2 tous les trimestres. Par ailleurs, chaque fois que les émissions annuelles d'un investissement ou du client sont supérieures à des seuils spécifiques, les investissements doivent d'abord passer par un Comité Groupe de gestion des risques Énergie et Émissions (E-Enrisk)

Le Groupe applique un prix interne du carbone sous la forme d'un prix notionnel dérivé de scénarios à faibles émissions de l'Agence internationale de l'Énergie. À partir de 2025, la méthodologie du Groupe pour évaluer la viabilité et la résilience des nouveaux projets majeurs de production primaire évolue. Le nouveau processus en cours de déploiement implique des analyses pour refléter à la fois les conditions de marché anticipées et des politiques plus ambitieuses compatibles avec une trajectoire 1,5 °C. Ces analyses de sensibilité pour les nouveaux projets sont basées sur deux scénarios différents impliquant des trajectoires distinctes de prix du carbone. Voir chapitre 5 – page 311 pour plus de détails.

3.2.1. Intensité capitalistique

L'intensité capitalistique représente le montant des capitaux en euros à engager pour générer 1 euro supplémentaire de chiffre d'affaires lorsque les projets ou les activités atteignent leur phase de maturité. Ces capitaux sont investis en actifs industriels (unités de production, stockages, équipements logistiques, etc.) ou financent le fonds de roulement nécessaire au développement des activités.

Le Groupe rassemble des métiers dont l'intensité capitalistique varie :

- en Grande Industrie :
  - la production de gaz de l'air a une intensité capitalistique de l'ordre de 3. L'intensité capitalistique varie en fonction des prix de l'électricité,
  - la production d'hydrogène par reformage a une intensité capitalistique de l'ordre de 1 à 2 en raison de la part importante du gaz naturel dans les coûts des ventes. Cette intensité capitalistique varie donc en fonction de l'évolution des prix du gaz naturel,
  - dans les grands projets de transition énergétique, l'intensité capitalistique est en général plus élevée, notamment si l'énergie n'est pas refacturée mais directement fournie par le client. Les projets bénéficiant de subventions ont également une intensité capitalistique (investissement brut) plus élevée, sans impact sur la rentabilité ;
- en Industriel Marchand, l'intensité capitalistique de l'activité pour se positionner sur un nouveau marché se situe entre 1,5 et 2 ;
- en Électronique, les activités ont une intensité capitalistique moyenne entre 2,5 et 3,5 ;
- dans la Santé, l'intensité capitalistique, hors acquisitions, s'établit autour de 1 et varie suivant le mix produit.

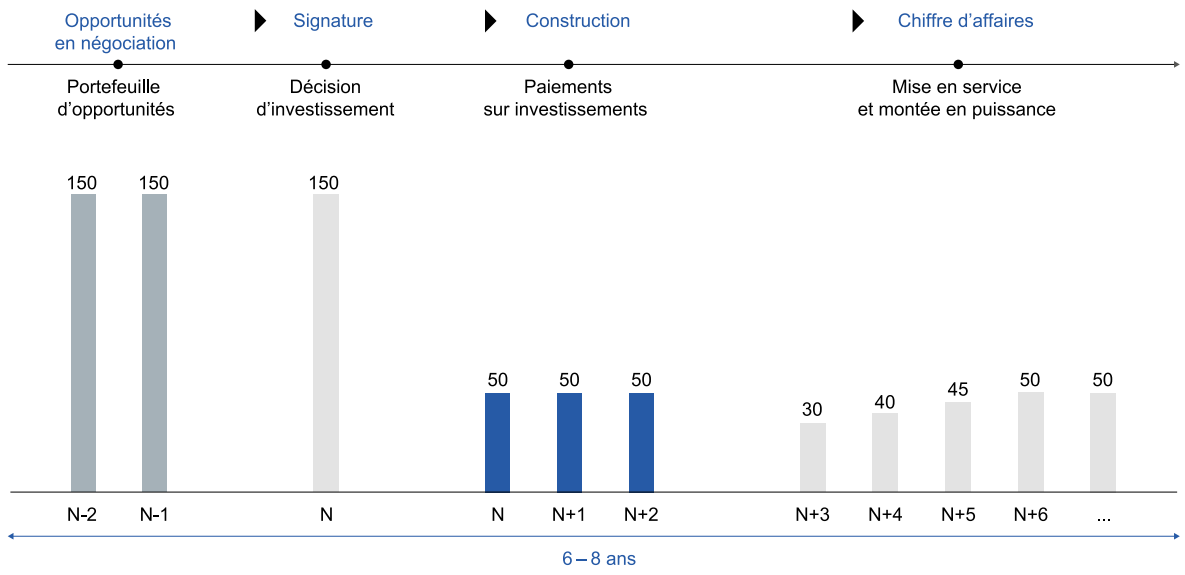
L'intensité capitalistique du Groupe évolue donc en continu en fonction du mix d'activité, du type de projet et des prix des matières premières. Elle est nettement plus élevée pour les investissements de renouvellement ou d'efficacité.

Quelle que soit son intensité capitalistique, tout projet doit permettre au Groupe d'être en ligne avec son objectif de rentabilité des capitaux employés (ROCE) dans la durée. Ainsi, pour un même niveau de retour sur investissement, le ratio de marge opérationnelle sur chiffre d'affaires d'un projet va dépendre de l'intensité capitalistique de l'activité dans laquelle le projet est réalisé.

3.2.2. Cycle de vie normatif des contrats pour les unités de production de gaz

Le développement sur le long terme est l'une des caractéristiques de l'activité des gaz industriels. Le cycle d'investissement en témoigne. Il faut compter environ cinq ans entre l'étude d'un nouveau projet de construction pour un client de la Grande Industrie et les premières ventes de gaz industriel correspondantes. Les cycles d'investissement dans les autres branches d'activité sont généralement plus courts. Le suivi du cycle de vie de ces projets est clé pour anticiper la croissance future du Groupe. Le schéma ci-après détaille chaque étape de ce processus en prenant l'exemple d'un contrat Grande Industrie.

CYCLE D'INVESTISSEMENT D'UN CONTRAT DE GRANDE INDUSTRIE

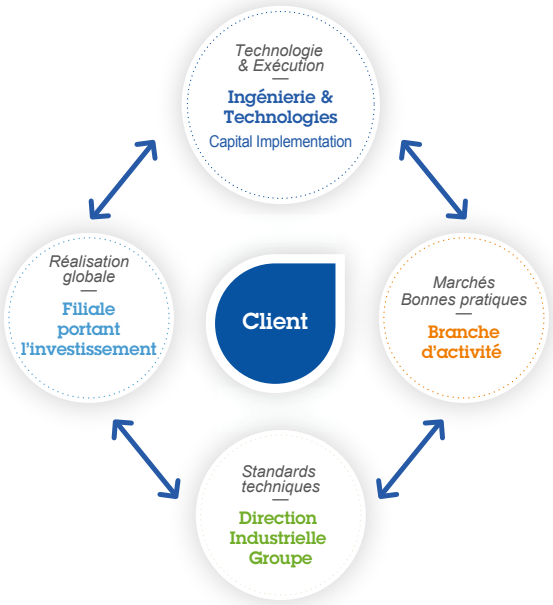


En appliquant une intensité capitalistique théorique de 3, 150 millions d'euros investis sur un nouveau projet rapportent, après montée en puissance, 50 millions d'euros de ventes par an.

- **Étape Opportunités en négociation** : il s'agit de la phase pendant laquelle le projet fait partie du portefeuille d'opportunités d'investissement et entre en phase de développement. Les projets de plus de 5 millions d'euros pour la Grande Industrie, et de plus de 3 millions d'euros pour les autres branches d'activité, sont suivis dans le portefeuille d'opportunités potentielles réparti entre ceux dont la décision peut intervenir dans un délai de 12 mois et les autres. Des discussions et des négociations sont menées avec le client. Plusieurs raisons peuvent entraîner une sortie du portefeuille :
  1. le contrat est signé, il sort donc du portefeuille pour devenir une décision d'investissement,
  2. le projet est abandonné par le client,
  3. le client décide de ne pas externaliser sa fourniture de gaz, ou bien le projet est remporté par un concurrent,
  4. le projet est retardé au-delà de 12 mois ; il sort du portefeuille d'opportunités d'investissement à 12 mois, mais demeure dans le portefeuille global ;
- **Étape Signature** : les deux parties ont abouti à un accord. La signature du contrat à long terme correspond à une décision d'investissement validée par les organes internes de gouvernance. Le projet sort du portefeuille d'opportunités d'investissement et entre dans les investissements en cours.

- **Étape Construction** : la construction de l'unité nécessite en général de 24 à 36 mois, voire plus pour les projets les plus complexes. Elle correspond à la période des paiements sur investissements. Le projet fait toujours partie des investissements en cours.
- **Étape Chiffre d'affaires** :
  1. mise en service : elle correspond au démarrage de l'unité. Les ventes reflètent les besoins du client avec un volume minimal garanti correspondant au niveau du take-or-pay, assurant une rentabilité minimale dès le début du contrat,
  2. montée en puissance : il s'agit de la phase de montée en puissance de l'unité. Au cours de la durée du contrat, les volumes augmentent et dépassent le niveau du take-or-pay jusqu'à atteindre la capacité nominale définie par le contrat. Ce n'est qu'à l'issue de cette phase que l'intensité capitalistique nominale est atteinte.

3.2.3. Gouvernance des projets de croissance de grande taille



La Direction Industrielle du Groupe définit les standards techniques applicables pour toutes les activités et toutes les filiales.

La branche d'activité concernée par le projet assure le suivi de la relation client globale et veille à la cohérence globale du projet, à la fois en termes contractuels et de standards techniques.

La filiale locale propose le projet et, une fois le contrat signé, porte l'investissement sur son bilan. Elle est ensuite responsable des opérations, des relations avec le client et de la rentabilité financière du projet.

La Direction Capital Implementation agit en tant que représentant de la filiale locale « propriétaire » et est responsable de l'exécution du projet et de la gouvernance d'ensemble. L'activité Ingénierie & Technologies fournit les technologies propriétaires compétitives et est également responsable de l'ingénierie, de la fourniture des équipements et de la construction (EPC) du projet.

Les projets potentiels sont identifiés très en amont, grâce à la fois à une bonne connaissance du marché et à une forte présence auprès des clients. La première étape consiste à sélectionner les opportunités dans lesquelles le Groupe souhaite investir ses ressources commerciales et techniques, en ligne avec sa stratégie globale. Ce processus de sélection est suivi par différentes étapes de validation.

En phase de développement, le projet est soumis à l'approbation du membre du Comité Exécutif qui supervise la zone géographique dont le projet dépend. Au niveau du Groupe, trois organes majeurs valident la pertinence du projet : le RIC (Comité Ressources et Investissements – voir encadré ci-dessous), chargé d'évaluer et de valider les demandes d'investissements, l'ERC (Comité Ingénierie et Risques), chargé d'apprécier le risque technique et d'exécution, ainsi que l'E-Enrisk (Comité Groupe de gestion des risques Énergie et Émissions), chargé de la prise en compte des aspects liés à l'environnement et à l'énergie.

Une fois le projet décidé par Air Liquide et signé avec le client, l'exécution est assurée par une équipe intégrée composée de représentants de la filiale qui investit et de l'Ingénierie & Technologies, sous la supervision de la zone géographique.

Lors du démarrage de l'unité, la gestion du projet est progressivement transférée aux équipes opérationnelles locales, dans le cadre de normes strictes pour garantir la sécurité et l'intégrité du site. Le pilotage opérationnel de l'unité est assuré par la filiale locale, et le suivi de la performance financière par le Contrôle de Gestion de la zone géographique et du Groupe.

MISSIONS DU COMITÉ RESSOURCES ET INVESTISSEMENTS (RIC)

Les Comités Ressources et Investissements (RIC) ont pour mission d'évaluer, de valider ou refuser les demandes d'investissements qui leur sont soumises, les engagements contractuels à moyen et long terme et les besoins en ressources humaines qui peuvent y être associés.

Ils se tiennent régulièrement (en général une fois par mois) pour chacune des zones géographiques (Amériques, Europe Moyen-Orient & Afrique et Asie-Pacifique).

Chaque séance du Comité est présidée par le membre du Comité Exécutif en charge de la géographie. L'investissement est présenté par le Directeur du groupe de pays (cluster). Les membres permanents, qui disposent d'un droit de veto, sont les représentants de la branche d'activité, de la Direction Financière du Groupe ainsi que de l'Ingénierie & Technologies et Capital Implementation. Des participants supplémentaires peuvent être invités, notamment des représentants de la Direction Industrielle Groupe.

Les décisions de ces Comités sont revues par le Directeur Général.

Les décisions reposent sur une appréciation rigoureuse de chaque projet en complément de la rentabilité attendue du projet. Les critères suivants sont notamment revus de manière systématique :

- le site du projet : l'analyse prend en compte la localisation du projet dans un bassin industriel à fort potentiel, s'il est connecté à un réseau de canalisations existant ou s'il est isolé ;
- la compétitivité du site du client : elle est évaluée en fonction de sa taille, des procédés de production utilisés et particulièrement de leur empreinte environnementale, du coût des matières premières et de la proximité des marchés ;
- le risque client ;
- les émissions de gaz à effet de serre ainsi que leur impact économique et les solutions de réduction des émissions ;
- l'adéquation du projet avec les objectifs environnementaux du Groupe, notamment la compatibilité avec la trajectoire de décarbonation ;
- les autres critères de développement durable, tels que la consommation d'eau, la biodiversité et les relations avec les communautés locales ;
- les risques physiques liés au changement climatique ;
- l'exposition au risque de corruption ;
- les clauses contractuelles ;
- les produits finaux et la solidité de la demande future pour ces produits ;
- la qualité et le risque lié à la solution technique ;
- le risque pays : il est évalué au cas par cas et peut amener à une adaptation de la politique de financement et sa couverture par des assurances complémentaires.

Après accord du RIC et signature avec le client, le projet entre dans la catégorie des Investissements en cours.

DÉFINITIONS DU CYCLE D'INVESTISSEMENT

Opportunités d'investissement à la fin de la période

Valeur cumulée des opportunités d'investissement prises en considération par le Groupe pour une décision dans les 12 prochains mois (montants bruts, hors subventions). Projets industriels de croissance d'une valeur supérieure à 5 millions d'euros pour la Grande Industrie et supérieure à 3 millions d'euros pour les autres branches d'activité, excluant les actifs de remplacement et les projets de sécurité, maintenance et efficacité.

Décisions sur la période

Valeur cumulée des décisions d'investissements industriels et financiers (montants bruts, hors subventions). Projets industriels, de croissance ou non, incluant le renouvellement des actifs, les projets d'efficacité, de maintenance et de sécurité, ainsi que les décisions financières (acquisitions).

Investissements en cours à la fin de la période [(a)]

Valeur cumulée des investissements pour des projets décidés mais qui n'ont pas encore démarré (montants bruts, hors subventions). Projets industriels de croissance, d'un montant de 5 millions d'euros ou plus pour l'Industriel Marchand et supérieur à 10 millions d'euros pour les autres activités, excluant les actifs de remplacement et les projets de sécurité, maintenance et efficacité.

(a) Différents des immobilisations en cours (cf. note 12.1 des États financiers consolidés – page 223) pour lesquelles aucun critère de seuil ou d'activité ne s'applique.

3.3. FINANCEMENT

La politique de financement est revue régulièrement pour soutenir au mieux le développement du Groupe et prendre en compte l'évolution des conditions sur les marchés financiers, tout en respectant un profil de crédit compatible avec une notation long terme minimum de catégorie « A » des agences de notation Moody's et Scope Ratings.

Le groupe Air Liquide applique les principes de prudence suivants :

- la diversification des sources de financement et une répartition des échéances de remboursement, afin de minimiser le risque de refinancement ;
- la couverture de la dette court terme par des lignes de crédit confirmées ;
- une couverture du risque de taux permettant d'assurer une visibilité du coût de financement en ligne avec les décisions d'investissements long terme ;
- le financement des investissements dans la devise des flux de trésorerie générés, afin de bénéficier d'une couverture de change naturelle ;
- une centralisation permanente des besoins et excédents de trésorerie, par l'intermédiaire d'Air Liquide Finance, entité détenue à 100 % par L'Air Liquide S.A.

Par ailleurs, le groupe Air Liquide, dans le cadre de sa stratégie de croissance conjuguant performance financière et extra-financière, se tourne vers les opportunités qu'offre le marché de la finance en termes d'instruments financiers responsables et durables.

3.3.1. Diversification et sécurisation des sources de financement

Air Liquide diversifie ses sources de financement en accédant à différents marchés de dette : papier commercial, obligataire et bancaire.

Pour son financement court terme, Air Liquide a recours au marché du papier commercial court terme, en France sous la forme de titres négociables à court terme (NeuCP) dans le cadre de deux programmes dont la limite maximale est fixée à 3 milliards d'euros pour chaque programme, ainsi qu'aux États-Unis sous la forme d'US Commercial Paper (USCP) dans une limite maximale de 2 milliards de dollars américains.

Pour son financement long terme, Air Liquide dispose d'un programme d'Euro Medium Term Notes (EMTN) permettant d'émettre des obligations long terme, dans la limite d'un montant global de 12 milliards d'euros. Ce programme permet d'émettre des obligations dans les principales devises (en euro, en dollar américain, en yen), mais aussi dans d'autres devises (renminbi, franc suisse et livre sterling). Air Liquide peut également émettre des placements privés.

En ligne avec ses objectifs environnementaux et sociaux, le groupe Air Liquide a mis en place en 2021 un cadre de financement responsable et durable. Ce « Sustainable Financing Framework » qui a fait l'objet d'une mise à jour en 2024 a été conçu pour soutenir le financement et le refinancement des actifs et projets éligibles ayant un bénéfice clair pour l'environnement et la société. Il est désormais aligné sur les principes publiés dans les « Sustainability Bond Guidelines 2021 », les « Green Bond Principles 2021 », les « Social Bond Principles 2023 » supervisés par l'ICMA (International Capital Market Association), ainsi que sur les « Social Loan Principles 2023 » et les « Green Loan Principles 2021 » supervisés par la LMA (Loan Market Association).

Le Groupe se finance également sous forme de dettes bancaires (prêts et lignes de crédit).

Afin d'éviter un risque de liquidité lié au renouvellement des échéances de financement, et conformément à la politique interne, le Groupe limite ses échéances de dettes à court terme à un montant couvert par des lignes de crédit confirmées, syndiquées ou bilatérales.

3.3.2. Centralisation des financements, des excédents de trésorerie et des couvertures

Afin de bénéficier d'économies d'échelle et de faciliter l'accès aux financements sur les marchés de capitaux (obligations et papier commercial), le Groupe utilise une filiale dédiée, Air Liquide Finance. Cette filiale centralise une large majorité des opérations de financement du Groupe. Elle assure également l'exécution des opérations de couverture des risques de change, de taux et de matières premières pour les filiales du Groupe situées dans des pays où la réglementation le permet.

Lorsque la réglementation locale l'autorise, Air Liquide Finance centralise également les soldes de trésorerie, via une centralisation physique directe ou indirecte (centralisation de trésorerie quotidienne) ou via des prêts/emprunts intra-groupe à terme échu. Quand cela n'est pas possible, des centralisations de trésorerie locales donnent lieu à des remontées périodiques vers Air Liquide Finance.

Grâce à une symétrie des positions par devise au niveau d'Air Liquide Finance résultant de la gestion de couverture de change des prêts/emprunts intra-groupe, ces opérations de financement interne ne génèrent pas de risque de change pour le Groupe.

Air Liquide Finance, entité centralisatrice des opérations financières du Groupe, remplit les obligations EMIR (European Market Infrastructure Regulation) relatives à son statut d'entité non financière « NFC- ». Suite aux définitions apportées par EMIR REFIT et conformément à son statut « NFC- », Air Liquide Finance a transféré depuis 2021 la responsabilité de la déclaration des dérivés vers ses contreparties.

Enfin, dans certains cas particuliers (par exemple : contraintes réglementaires, risque pays élevé, partenariat), le Groupe peut limiter son risque par une gestion adaptée, en mettant en place un financement spécifique sur le marché bancaire local, ainsi qu'en faisant appel aux services d'assurance-crédit.

3.3.3. Échelonnement des échéances de la dette

Afin de minimiser le risque de refinancement associé aux échéances de remboursement de la dette, le Groupe répartit les échéances de remboursement sur plusieurs années.

L'échéancier de la dette est revu régulièrement par la Direction Financière et la Direction Générale lors des Comités financiers.

Le risque de refinancement est également réduit grâce à la régularité de la Capacité d'autofinancement générée par l'activité du Groupe.

3.3.4. Utilisation des garanties bancaires

Les filiales du Groupe peuvent mettre en place des garanties bancaires essentiellement en faveur des clients de l'activité Santé et de l'activité Ingénierie & Technologies, soit durant la période d'appel d'offres (garantie de soumission), soit en cas d'attribution du contrat, sur la période d'exécution du contrat jusqu'à la fin de la période de garantie (garantie de restitution d'acompte, garantie de bonne fin, garantie de dispense de retenue de garantie).

Les garanties bancaires les plus usuelles sont les garanties de restitution d'acompte et les garanties de bonne fin pour conforter les clients sur la bonne exécution des performances contractuelles.

Dans le cadre de l'activité courante du Groupe, certaines filiales sont amenées à fournir des garanties financières de paiements venant sécuriser des engagements de loyers ou d'assurance.

Les engagements accordés au titre des garanties bancaires sont revus régulièrement par la Direction et soumis préalablement au Conseil d'Administration pour les garanties dépassant 100 millions d'euros. Lorsqu'un appel en paiement de ces garanties devient probable, les provisions nécessaires sont constituées dans les États financiers consolidés.

3.4. INNOVATION

La Direction innovation et technologies pilote la stratégie d'innovation et son exécution pour le Groupe, avec le soutien des branches d'activité mondiale. Elle contribue à la performance industrielle et à la croissance future du Groupe en créant de nouvelles offres rentables et durables, dans ses activités traditionnelles et au-delà. La Direction innovation et technologies imagine, conçoit, développe et incube de nouvelles solutions jusqu'à leur mise sur le marché, en particulier lorsqu'il s'agit d'offres à fort contenu technologique.

Les décisions d'investissement et de ressources relatives à l'innovation reposent sur les instances de gouvernance du Groupe (Comité Ressources et Investissements – RIC, Comité des risques), dont le fonctionnement est présenté en page 87 du présent Document d'Enregistrement Universel.

La stratégie d'innovation d'Air Liquide repose sur une gestion ciblée et dynamique de son portefeuille d'innovation, conçue pour avoir un impact sur le court, moyen et long terme. À travers des projets à court terme, la Direction innovation et technologies contribue à la performance industrielle du Groupe en se concentrant sur la sécurité, la fiabilité et l'efficacité des opérations. Ces priorités d'innovation sont définies par des feuilles de route opérationnelles, établies par la Direction Industrielle du Groupe en collaboration avec les entités innovation. Les priorités d'innovation à moyen terme sont définies par les branches d'activité mondiale et la Direction innovation et technologies à travers des feuilles de route technologiques et des feuilles de route produits. À long terme, la Direction innovation et technologies suit et explore les avancées scientifiques et technologiques potentiellement disruptives afin de préparer l'avenir. Pour soutenir cet objectif de long terme, le Groupe peut notamment s'appuyer sur ALIAD, le fonds de capital risque d'Air Liquide qui a réalisé plus de 40 investissements depuis sa création, dans des start-up technologiques qui ont un impact positif sur le climat, la santé et l'industrie.

Le portefeuille d'innovation d'Air Liquide est défini sur une base annuelle. Ce processus, mené par la Direction innovation et technologies, rassemble les branches d'activité mondiale, la Direction Industrielle et les groupes de pays afin d'assurer l'alignement entre les entités internes et de réduire le délai de mise sur le marché des innovations.

Le Comité First-of-its-Kind (FoiK), créé spécifiquement pour évaluer les risques liés aux projets de démonstration industrielle réalisés pour la première fois par le Groupe et à la mise en œuvre de technologies innovantes sur des unités commerciales, examine les projets sur une base mensuelle. Les projets numériques en phase de développement, avant leur déploiement, font l'objet d'une validation technologique par les équipes Digital & IT concernées et sont présentés au RIC.

La stratégie d'innovation d'Air Liquide s'appuie également sur son écosystème mondial d'innovation et sur ses partenariats d'innovation externes, afin d'être au plus près de ses clients finaux et de rester en phase avec les attentes du marché.

La stratégie d'innovation est également régulièrement revue par le Comité Exécutif du Groupe et le Conseil d'Administration.

PERFORMANCE

Sauf mention contraire, les variations du chiffre d'affaires commentées ci-dessous sont toutes des **variations à données comparables sur une base annuelle**, hors effets de change, d'énergie (gaz naturel et électricité) et de périmètre significatif.

1. Chiffres clés

(en millions d'euros)	2024	2025	Variation 2025/2024 publiée	Variation 2025/2024 comparable [a]
Chiffre d'affaires total	**27 058**	**26 940**	**-0,4 %**	**+2,0 %** [f]
dont Gaz & Services	*25 810*	*26 085*	*+1,1 %*	*+2,0 %* [f]
Résultat opérationnel courant	5 391	5 582	+3,5 %	+7,6 %
Marge opérationnelle Groupe	19,9 %	20,7 %	+80 pbs	
Variation hors énergie [b]			***+100 pbs***	
Autres produits et charges opérationnels non courants	(446)	(303)		
Résultat net (part du Groupe)	3 306	3 518	+6,4 %	
Résultat net récurrent (part du Groupe) [c]	3 466	3 679	+6,2 %	
Bénéfice net par action *(en euros)*	**5,74**	**6,10**	**+6,3 %**	
Dividende par action *(en euros)*	**3,30**	**3,70** [d]	**+12,1 %**	
Capacité d'autofinancement	6 539	6 855	+4,8 %	
Paiements sur investissements industriels	3 525	3 843		
Dette nette	9,2 Mds €	8,4 Mds €		
Ratio de dette nette sur fonds propres	33,2 %	31,2 %		
Rentabilité des capitaux employés après impôts - ROCE	10,3 %	10,7 %	+40 pbs	
ROCE récurrent [e]	**10,7 %**	**11,2 %**	**+50 pbs**	

(a) Variation hors effets de change, d'énergie (gaz naturel et électricité) et de périmètre significatif, voir réconciliation page 62.
(b) Voir réconciliation page 64.
(c) Hors opérations exceptionnelles et significatives qui n'impactent pas le résultat opérationnel courant, voir réconciliation page 64.
(d) Dividende proposé aux actionnaires au titre de l'exercice 2025.
(e) Sur la base du résultat net récurrent, voir réconciliation page 65.
(f) Inclut une contribution limitée de l'Argentine (hyperinflation). Voir tableau page 69.

2. Compte de résultat

CHIFFRE D'AFFAIRES

Chiffre d'affaires *(en millions d'euros)*	2024	2025	Variation 2025/2024 publiée	Variation 2025/2024 comparable
Gaz & Services	25 810	26 085	+1,1 % [b]	+2,0 % [c] [d]
Ingénierie & Technologies [a]	1 248	855	Non applicable	+2,0 % [c]
CHIFFRE D'AFFAIRES TOTAL	**27 058**	**26 940**	**-0,4 %**	**+2,0 %** [d]

(a) Regroupement au 1er janvier 2025 des activités MG&T et I&C dans Ingénierie & Technologies, à l'exception principalement des activités Maritime et Biogaz transférées dans l'activité Industriel Marchand. Le chiffre d'affaires 2024 correspond à la somme des ventes publiées des activités MG&T et I&C. Voir page 62.
(b) Variation publiée calculée sur le chiffre d'affaires 2024 publié, non retraité du transfert de certaines activités de MG&T au 1er janvier 2025. Voir page 62.
(c) Cette croissance comparable exclut l'effet périmètre lié au transfert interne de certaines activités de MG&T vers Industriel Marchand au 1er trimestre 2025. Voir page 62.
(d) Inclut une contribution limitée de l'Argentine (hyperinflation). Voir tableau page 69.

Chiffre d'affaires trimestriel *(en millions d'euros)*	T1 2025	T2 2025	T3 2025	T4 2025
Gaz & Services	6 831	6 479	6 386	6 389
Ingénierie & Technologies [a]	198	215	212	230
CHIFFRE D'AFFAIRES TOTAL	**7 028**	**6 694**	**6 599**	**6 619**
Variation 2025/2024 Groupe publiée	**+5,7 %**	**-0,5 %**	**-2,4 %**	**-4,3 %**
Variation 2025/2024 Groupe comparable	**+1,7 %**	**+1,9 %**	**+1,9 %**	**+2,5 %** [b]
Variation 2025/2024 Gaz & Services comparable	**+1,8 %**	**+1,8 %**	**+1,9 %**	**+2,5 %** [b]

(a) Regroupement au 1er janvier 2025 des activités MG&T et I&C dans Ingénierie & Technologies, à l'exception principalement des activités Maritime et Biogaz transférées dans l'activité Industriel Marchand. Voir page 62.
(b) Inclut une contribution limitée de l'Argentine (hyperinflation). Voir tableau page 69.

Groupe

Le chiffre d'affaires du **Groupe** s'établit à **26 940 millions d'euros** en 2025 et affiche une **croissance comparable** de **+2,0 %** (1) par rapport à 2024. Les **ventes publiées** du Groupe sont en léger retrait de **-0,4 %**. Elles sont impactées par un effet de change négatif de -3,2 % (dont la dépréciation du dollar américain pour près de la moitié), atténué par un effet énergie favorable de +0,8 %. Il n'y a pas d'effet de périmètre significatif.

Dans le cadre des initiatives de **transformation du Groupe**, les activités **Ingénierie & Construction et Marchés Globaux & Technologies** ont été regroupées le 1er janvier 2025 **au sein d'une nouvelle activité Ingénierie & Technologies**. Sous un management unique, avec une vision et des objectifs communs, cette nouvelle organisation vise à renforcer la compétitivité du Groupe et à contribuer à sa croissance en fournissant un cycle d'innovation plus intégré, en faisant levier sur l'effet de taille et la complémentarité des expertises. Certaines activités, principalement le Biogaz et le Maritime, ont été transférées de l'activité Marchés Globaux & Technologies dans l'activité Industriel Marchand.

Le chiffre d'affaires consolidé (ventes externes) de l'activité **Ingénierie & Technologies** (2) s'établit à **855 millions d'euros** en 2025, en hausse comparable de **+2,0 %**. Les ventes internes pour accompagner les projets d'investissement du Groupe, principalement en Grande Industrie et Électronique, sont en forte augmentation.

Gaz & Services

Le chiffre d'affaires **Gaz & Services** atteint **26 085 millions d'euros** en 2025, en hausse comparable de **+2,0 %** (1) (2).

Le **chiffre d'affaires publié** de l'activité Gaz & Services est en hausse de **+1,1 %**, impacté par un effet de change négatif de -3,3 %, atténué par un effet énergie favorable de +0,9 %. Il n'y a pas d'effet de périmètre significatif.

Les ventes sont en croissance dans toutes les géographies et toutes les activités. Sur une base comparable, les ventes de l'activité **Industriel Marchand** progressent de **+1,9 %** (2) (3) : elles bénéficient d'un **effet prix** très solide (**+2,9 %**) et de volumes de gaz résilients, mais elles sont impactées par des volumes d'équipements (« hardgoods ») en recul aux États-Unis. Le chiffre d'affaires de la **Grande Industrie** est en hausse de **+0,7 %** (3) en 2025, la contribution de nouveaux volumes d'hydrogène et de gaz de l'air aux États-Unis, en Corée du Sud et en Chine permettant de compenser une demande plus faible dans le reste de l'Asie et en Europe. Dans l'**Électronique** (**+1,2 %**), la normalisation des ventes d'équipements et installations après un niveau record en 2024 masque la croissance dynamique du reste de l'activité (+5,8 %). Enfin, l'activité **Santé**, dont la croissance est décorrélée des tendances de l'industrie, affiche une hausse soutenue de son chiffre d'affaires (**+5,0 %**), en particulier dans la Santé à domicile en Europe et en Amérique latine, et dans les Gaz médicaux en Amérique.

Chiffre d'affaires par géographie et branche d'activité *(en millions d'euros)*	**2024**	**2025**	**Variation 2025/2024 publiée** (a)	**Variation 2025/2024 comparable** (b)
Amériques (a)	10 321	10 351	+0,3 %	+3,9 % (c)
Europe, Moyen-Orient et Afrique (EMEA) (a)	10 186	10 616	+4,2 %	+0,6 %
Asie-Pacifique	5 303	5 118	-3,5 %	+1,0 %
CHIFFRE D'AFFAIRES GAZ & SERVICES	**25 810**	**26 085**	**+1,1 %**	**+2,0 %** (c)
Grande Industrie	7 120	7 110	-0,1 %	-0,3 % (d)
Industriel Marchand	11 906	12 132	+1,9 %	+2,4 % (d)
Santé	4 274	4 378	+2,4 %	+5,0 %
Électronique	2 510	2 465	-1,8 %	+1,2 %

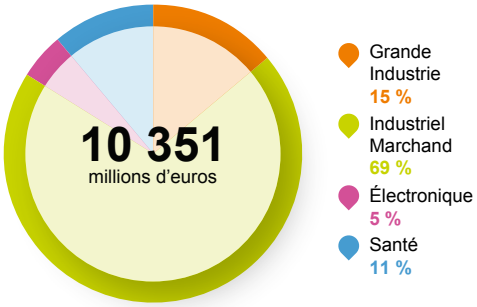
(a) Variation publiée calculée sur le chiffre d'affaires 2024 publié, non retraité du transfert de certaines activités de MG&T au 1er janvier 2025. Voir page 62.
(b) Cette croissance comparable exclut l'effet périmètre lié au transfert interne de certaines activités de MG&T vers l'Industriel Marchand depuis le 1er trimestre 2025 mais inclut la contribution liée à la croissance de ces activités en 2025. Voir pages 62 et 63.
(c) Inclut une contribution limitée de l'Argentine (hyperinflation). Voir page 69.
(d) Hors effet d'un transfert interne d'actifs entre Grande Industrie et Industriel Marchand en Amérique. Voir page 63.

(1) Inclut une contribution limitée de l'Argentine (hyperinflation). Voir page 69.
(2) Cette croissance comparable exclut l'effet périmètre lié au transfert interne de certaines activités de MG&T vers l'Industriel Marchand au 1er trimestre 2025. Voir page 62.
(3) Hors effet d'un transfert interne d'actifs entre Grande Industrie et Industriel Marchand en Amérique. Voir page 63.

Amériques

Le chiffre d'affaires Gaz & Services de la zone Amériques s'établit à **10 351 millions d'euros** en 2025, en progression de **+3,9 %** (1) (2). La Grande Industrie (+6,6 % (3)) bénéficie de la montée en puissance d'une grande unité de séparation des gaz de l'air et de nouvelles ventes d'hydrogène via les réseaux de canalisations du golfe du Mexique. La progression des ventes de l'Industriel Marchand (+2,9 % (2) (3)) est soutenue par un effet prix élevé (+4,1 %) et des volumes de gaz résilients, les volumes de petits matériels (« hardgoods ») étant en recul sur l'année. La croissance reste très dynamique dans la Santé (+10,6 %). Dans l'Électronique (-2,5 %), la normalisation des ventes d'équipements et installations après un niveau record en 2024 masque la croissance dynamique du reste de l'activité (+8,5 %).

CHIFFRE D'AFFAIRES 2025 GAZ & SERVICES – AMÉRIQUES



- Le chiffre d'affaires 2025 de la **Grande Industrie** est en hausse de **+6,6 %** (3). Cette croissance est soutenue par la montée en puissance d'une unité majeure de séparation des gaz de l'air démarrée en février 2024 et par de nouvelles ventes d'hydrogène via le réseau de canalisations du golfe du Mexique dans le cadre de contrats à long terme. La progression des ventes d'électricité et de vapeur produites par les unités de cogénération sont également un moteur de la croissance aux États-Unis et au Canada.
- L'activité **Industriel Marchand** affiche une progression des ventes de **+2,9 %** (2) (3) en 2025. Cette croissance est soutenue par un effet prix élevé, de +4,1 %, qui s'est renforcé progressivement toute l'année pour atteindre +5,2 % au 4e trimestre. Les volumes de gaz restent résilients mais les volumes de petits matériels liés au gaz (« hardgoods ») sont en recul sur l'année. Les volumes progressent dans les marchés de la Construction, des composants et de l'assemblage Électroniques, et de la Pharmacie. Enfin, la consolidation de petites acquisitions aux États-Unis, au Canada et au Brésil contribue également à la croissance.
- Les ventes 2025 de l'activité **Santé** affichent une croissance très dynamique de **+10,6 %**. Aux États-Unis, les prix des gaz médicaux sont en forte hausse dans la médecine de ville et les hôpitaux, supportés par le déploiement de l'offre Intelli-OX, une bouteille innovante avec une jauge numérique qui indique aux soignants en lecture directe le temps restant de consommation d'oxygène. En Amérique latine, le nombre de patients traités à domicile continue d'augmenter, soutenant la croissance des ventes.
- Le chiffre d'affaires de l'**Électronique** est en retrait de **-2,5 %** en 2025, mais il affiche une forte croissance de +8,5 % hors ventes d'équipements et installations. En effet, la progression à deux chiffres des ventes de gaz vecteurs et de matériaux avancés (à plus forte marge) ne parvient pas à compenser la baisse significative des ventes d'équipements et installations, plus cycliques, et qui se normalisent après un chiffre d'affaires record en 2024.

AMÉRIQUES

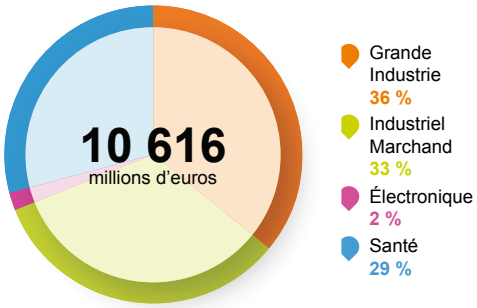
- Air Liquide a conclu de **nouveaux accords à long terme** pour approvisionner en hydrogène **deux des plus grands raffineurs** des **États-Unis**. Le Groupe s'appuiera sur ses infrastructures existantes avec près de **50 millions de dollars américains** d'investissements pour des mises à niveau stratégiques sur son réseau de canalisations du golfe du Mexique et l'intégration de nouveaux équipements de compression et de distribution directement au sein des canalisations existantes.
- Air Liquide investira jusqu'à **200 millions de dollars américains** en Louisiane, aux **États-Unis**, afin de **moderniser une unité de séparation des gaz de l'air** et **d'étendre** d'environ 50 kilomètres **le réseau de canalisations** existant. Ces améliorations s'inscrivent dans le cadre du renouvellement d'un **contrat long terme avec Dow** et permettront à Air Liquide d'**accompagner la croissance industrielle en Louisiane**.
- Air Liquide a annoncé un investissement de plus de **50 millions de dollars américains** pour construire une **unité supplémentaire de production de gaz vecteurs** aux **États-Unis**, sur le site de l'**un des principaux fabricants de semi-conducteurs** au monde. Cet investissement stratégique souligne l'engagement à long terme d'Air Liquide visant à soutenir la croissance rapide du marché américain des semi-conducteurs et renforce sa position de fournisseur clé de cette industrie stratégique.

(1) *Inclut une contribution limitée de l'Argentine (hyperinflation). Voir page 69.*
(2) *Cette croissance comparable exclut l'effet périmètre lié au transfert interne de certaines activités de MG&T vers l'Industriel Marchand depuis le 1er trimestre 2025 mais inclut la contribution liée à la croissance de ces activités en 2025. Voir pages 62 et 63.*
(3) *Hors effet d'un transfert interne d'actifs entre Grande Industrie et Industriel Marchand en Amérique. Voir page 63.*

Europe, Moyen-Orient et Afrique (EMEA)

Le chiffre d'affaires 2025 de la zone Europe, Moyen-Orient et Afrique (EMEA) atteint **10 616 millions d'euros**, en hausse de **+0,6 %** (1). Les ventes de la Grande Industrie (-1,4 %) sont en recul, mais en légère progression de +0,4 % hors ventes issues des unités de cogénération. Les ventes en Industriel Marchand progressent (+0,5 % (1)), soutenues par un effet prix solide (+2,0 %) et la résilience des volumes de gaz, à l'exception du CO_2 liquéfié. La croissance des ventes reste très solide (+3,6 %) dans la Santé, notamment la Santé à domicile et les Ingrédients de spécialité.

CHIFFRE D'AFFAIRES 2025 GAZ & SERVICES – EMEA



- Le chiffre d'affaires 2025 de la **Grande Industrie** est en recul de **-1,4 %**, mais en légère hausse de +0,4 % hors ventes issues des unités de cogénération. En effet, les ventes de ces unités sont fortement pénalisées par la faible demande en vapeur au Benelux depuis le début de l'année. Les ventes d'hydrogène sont en baisse dans l'ensemble de la zone, malgré une croissance en Arabie Saoudite en particulier au 4e trimestre, la fin d'année 2024 ayant été impactée par un arrêt client pour maintenance. Les ventes de gaz de l'air sont en croissance sur l'année, en particulier en Afrique du Sud, et au 4e trimestre en Italie. La demande des clients dans la Sidérurgie et la Chimie reste faible en Europe mais les volumes d'hydrogène pour les Raffineries sont en croissance sur l'année, principalement au Moyen-Orient.
- Les ventes de l'activité **Industriel Marchand** progressent de **+0,5 %** (1) en 2025. L'effet prix (+2,0 %) se renforce significativement par rapport à 2024, soutenu par la progression des prix des gaz en bouteilles et également au 1er semestre par la hausse des prix des gaz liquides indexés sur l'évolution des coûts de l'énergie. Par ailleurs, les volumes de gaz en bouteilles et sous forme liquide sont résilients, à l'exception du CO_2 liquéfié. Dans un contexte de faible demande, les volumes progressent principalement dans les secteurs des Utilités (eau, déchets, électricité) et de l'Aéronautique.
- Le chiffre d'affaires de la **Santé** augmente de **+3,6 %** en 2025, avec une progression de +4,3 % au 2e semestre. La Santé à Domicile poursuit son développement, soutenu par l'augmentation du nombre de patients suivis notamment pour du diabète, de l'apnée du sommeil, ou pour des soins complexes dans des résidences médicalisées en Allemagne et en Pologne. Les ventes d'ingrédients de spécialité sont également en croissance solide.

EUROPE, MOYEN-ORIENT ET AFRIQUE (EMEA)

- **Projet d'électrolyseur de grande taille aux Pays-Bas :**

  Air Liquide a annoncé avoir démarré la construction d'**ELYgator**, un **électrolyseur de 200 MW**, dans le port de Rotterdam aux **Pays-Bas**. Le Groupe investira plus de **500 millions d'euros** pour construire, détenir et exploiter l'électrolyseur qui alimentera notamment la plateforme industrielle de **TotalEnergies** dans le cadre d'un **contrat à long terme**. Ce projet renforce le leadership du Groupe dans la production d'hydrogène bas-carbone.
- **Projet de gaz vecteurs pour un client majeur de semi-conducteurs en Allemagne :**

  Air Liquide a remporté un **contrat à long terme** pour fournir de **grands volumes de gaz de haute pureté** à un **client majeur de l'industrie des semi-conducteurs**, au cœur de la « Silicon Saxony », à Dresde en **Allemagne**. L'investissement prévu de plus de **250 millions d'euros** sera le plus important d'Air Liquide dans le secteur Électronique en Europe, renforçant ainsi son leadership sur le continent.
- **Acquisitions en Allemagne :**

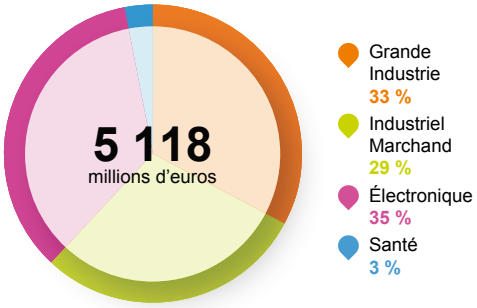
  Air Liquide poursuit son développement en Allemagne avec l'**acquisition de 2 sociétés**. Le Groupe élargit ainsi sa présence sur le marché des **lieux de vie médicalisés**. Les entités nouvellement acquises opèrent dans la Saxe, l'une des régions les plus densément peuplées de l'Est de l'Allemagne, entre Berlin et la Bavière où le Groupe dispose déjà d'une forte présence sur le marché local.

(1) *Cette croissance comparable exclut l'effet périmètre lié au transfert interne de certaines activités de MG&T vers l'Industriel Marchand depuis le 1er trimestre 2025 mais inclut la contribution liée à la croissance de ces activités en 2025. Voir pages 62 et 63.*

Asie-Pacifique

Le chiffre d'affaires 2025 de la zone Asie-Pacifique s'établit à **5 118 millions d'euros**, en augmentation de **+1,0 %**. Dans la Grande Industrie (+0,4 %), la contribution des nouveaux volumes de gaz de l'air en Chine et d'hydrogène en Corée du Sud est masquée par une demande globalement faible dans la région. Le chiffre d'affaires 2025 de l'Industriel Marchand est stable (-0,1 %) : la croissance de +2,6 % des ventes en Chine est neutralisée par une activité contrastée dans le reste de l'Asie et par un effet prix en recul de -1,0 %. Le chiffre d'affaires de l'activité Électronique progresse de +3,1 % en 2025, et +6,1 % hors ventes d'Équipements & Installations, soutenu notamment par le démarrage de sept unités de production de gaz vecteurs en 2025.

CHIFFRE D'AFFAIRES 2025 GAZ & SERVICES – ASIE-PACIFIQUE



- Le chiffre d'affaires de la **Grande Industrie** présente une légère hausse de **+0,4 %** en 2025. Les ventes bénéficient de la montée en puissance de nouvelles unités de production en Chine, notamment celle acquise (« takeover ») auprès de Wanhua fin 2024, et de la fourniture de volumes d'hydrogène supplémentaires au client KMCI en Corée du Sud dans le cadre d'un contrat à long terme. La contribution de ces nouveaux volumes à la croissance des ventes est masquée par une demande globalement faible dans la région.
- En **Industriel Marchand**, le chiffre d'affaires 2025 est stable (**-0,1 %**). Dans un contexte de faible inflation, l'effet prix (-1,0 %) reste impacté par la forte baisse des prix de l'hélium en Chine et du CO_2 en Australie. En Chine, le chiffre d'affaires progresse de +2,6 %, malgré le recul des ventes d'hélium et une contribution plus faible des petites acquisitions au 2e semestre. La croissance est soutenue notamment par des démarrages de petits générateurs de gaz sur sites clients et des ventes dynamiques de gaz en bouteilles, ce qui reflète le solide positionnement stratégique du Groupe en Chine. Dans le reste de l'Asie, l'activité est contrastée, avec des ventes élevées d'équipements et installations au Japon, une croissance solide notamment à Taïwan dans l'Électronique secondaire, mais un effet prix fortement négatif en Australie (fin des surcharges sur les prix du CO_2) et une activité faible à Singapour. Les volumes sont en hausse principalement dans les marchés des composants et de l'assemblage Électroniques, de la Fabrication métallique et de l'Automobile.
- Le chiffre d'affaires 2025 de l'**Électronique** est en augmentation de **+3,1 %** et de +6,1 % hors ventes d'Équipements & Installations. Les ventes de Gaz vecteurs affichent une forte progression de plus de +10 %, soutenue par le démarrage de sept nouvelles unités de production au 1er semestre 2025. Cette croissance est partiellement compensée par un recul des ventes plus cycliques d'Équipements & Installations qui se normalisent après avoir atteint un niveau très élevé en 2024.

ASIE-PACIFIQUE

- **Projet pour un fabricant majeur de semi-conducteurs à Singapour :**

  Dans le cadre de deux nouveaux contrats à long terme et pour un investissement total de **130 millions d'euros**, Air Liquide va construire, détenir et exploiter deux nouvelles installations de production de **gaz vecteurs** pour soutenir l'expansion d'un fabricant majeur de **semi-conducteurs** à **Singapour**. Les gaz de très haute pureté sont essentiels pour accompagner la prochaine vague de technologies numériques, notamment l'IA. Ces nouveaux contrats, signés à quelques mois d'intervalle, soulignent l'accélération de la demande en composants électroniques avancés dans ce marché stratégique.

- **Projet VSMC à Singapour :**

  Air Liquide va construire, détenir et exploiter une nouvelle **unité de production de gaz vecteurs** à **Singapour**. Avec un investissement significatif d'environ **70 millions d'euros** et dans le cadre d'un accord à long terme, Air Liquide fournira de larges volumes d'azote, d'oxygène, d'argon et d'autres gaz ultra-purs à **VisionPower Semiconductor Manufacturing Company (VSMC)**, la coentreprise formée par Vanguard International Semiconductor Corporation et NXP Semiconductors N.V.

Ingénierie & Technologies

Le **chiffre d'affaires consolidé** de l'Ingénierie & Technologies [1] s'établit à **855 millions d'euros** en 2025, en progression de **+2,0 %** [2] par rapport à 2024. Au sein de cette activité, le chiffre d'affaires de l'Ingénierie & Construction (ventes externes) est en léger retrait alors que les ventes pour le Groupe (exclues du chiffre d'affaires consolidé) progressent, la priorité étant donnée au développement des projets d'investissement de la Grande Industrie et de l'Électronique. Par ailleurs, les ventes d'équipements technologiques, en particulier d'unités Turbo-Brayton de reliquéfaction de GNL, poursuivent leur développement.

Les **prises de commandes** pour le Groupe et les clients tiers atteignent **2 220 millions d'euros** en 2025. Elles incluent notamment des unités de séparation des gaz de l'air, dont la plus grande unité au monde pour un client sidérurgiste en Inde, un grand électrolyseur aux Pays-Bas pour la production d'hydrogène, des unités de gaz vecteurs pour l'industrie Électronique, des équipements propriétaires pour la liquéfaction de l'hélium ainsi que de nombreux reliquéfacteurs Turbo-Brayton. Les projets pour le Groupe représentent une forte majorité des prises de commandes.

(1) *Les activités Marchés Globaux & Technologies et Ingénierie & Construction ont été regroupées au sein de l'activité Ingénierie & Technologies au 1er trimestre 2025. Certaines activités, principalement le Biogaz et le Maritime, ont été transférées au sein de l'activité Industriel Marchand. Voir page 62.*

(2) *Cette croissance comparable exclut l'effet périmètre lié au transfert interne de certaines activités de MG&T vers l'Industriel Marchand depuis le 1er trimestre 2025.*

RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT

Le **résultat opérationnel courant avant amortissements** s'élève à **8 145 millions d'euros**, en progression de **+3,1 %** en données publiées par rapport à 2024 et de **+6,9 % hors effet de change**.

Les achats sont en baisse de -3,6 % et stables (0,0 %) hors effet de change et hors reclassement de certains achats d'équipements vers les autres charges. L'augmentation des prix de l'énergie, en particulier du gaz naturel, est compensée par la diminution des achats de matériel et équipements du fait d'un recul des ventes de petits matériels liés au gaz (« hardgoods »). Les **frais de personnel** sont en baisse de **-1,5 %** en données publiées et en progression limitée de +1,5 % hors effet de change. Dans un contexte inflationniste, ils bénéficient de la baisse des effectifs qui accompagne les plans de rationalisation de l'organisation dans toutes les géographies. Les **autres produits et charges d'exploitation** progressent de **+1,7 %**. Les **autres charges d'exploitation** progressent avec le développement de l'activité, de +4,3 % en données publiées et de +6,3 % hors change et reclassements (de certains achats d'équipements vers les autres charges), notamment du fait des engagements sur le projet avec ExxonMobil à Baytown aux États-Unis. La forte hausse des **autres produits d'exploitation** s'explique par le versement d'une compensation par le client ExxonMobil couvrant la totalité des engagements sur ce projet, selon les conditions prévues par le contrat.

Les **efficacités** [(1)] atteignent un niveau record de **631 millions d'euros** en 2025, en hausse de +27 % par rapport aux 497 millions d'euros réalisés en 2024. Elles dépassent significativement l'objectif annuel de 400 millions d'euros du plan ADVANCE. Cette performance illustre la forte contribution du programme de transformation du Groupe aux efficacités. Les achats et le programme transverse d'amélioration continue, composé notamment de plus d'un millier de projets d'efficacités industrielles, supportent également cette forte hausse des efficacités. La baisse des effectifs depuis le début de 2024 permet de générer des économies sur les charges de personnel dans toutes les géographies. Les efficacités sont un des trois leviers d'amélioration de la marge opérationnelle, avec la gestion des prix, notamment en Industriel Marchand, et la gestion dynamique du portefeuille d'actifs.

Les **amortissements** s'établissent à **2 564 millions d'euros**, en hausse de +2,3 %, et de +5,3 % hors effet de change, ce qui traduit essentiellement l'impact du démarrage de nouvelles unités.

Le **résultat opérationnel courant (ROC)** du Groupe atteint **5 582 millions d'euros** en 2025, en **hausse publiée** de **+3,5 %**. À **données comparables, il progresse de +7,6 %**, ce qui est nettement supérieur à la croissance comparable des ventes, soulignant un fort effet de levier. La **marge opérationnelle (ROC sur chiffre d'affaires)** s'établit à 20,7 % en données publiées, en augmentation de +80 points de base par rapport à 2024. La hausse des coûts de l'énergie en 2025, contractuellement refacturés aux clients de la Grande Industrie, augmente les ventes publiées sans impact sur le résultat opérationnel courant en valeur absolue, créant ainsi un effet dilutif sur la marge opérationnelle publiée en 2025. C'est pour cette raison que l'amélioration de la marge est mesurée hors effet énergie, c'est-à-dire en considérant le prix de l'énergie de l'année précédente.

Hors effet énergie, la marge opérationnelle présente en 2025 une amélioration significative de +100 points de base. Ainsi, pour la 2e année consécutive, la progression de la marge annuelle du Groupe hors effet énergie a passé le cap des +100 points de base, ce qui marque une accélération par rapport au passé : entre 2011 et 2019, l'amélioration de la marge était comprise entre +10 et +20 points de base par an (hors synergies liées à l'acquisition d'Airgas), puis elle a atteint +70 à +80 points de base entre 2020 et 2023. Depuis 2022 et le début du plan stratégique ADVANCE, le **cumul des améliorations annuelles de la marge opérationnelle hors effet énergie** atteint **+360 points de base fin 2025**.

Des actions de **transformation structurelle du Groupe**, initiées en 2024, continueront à soutenir la performance. Ces actions s'articulent autour de 4 domaines clés : la simplification de l'organisation, l'accélération du développement de centres de services partagés, des initiatives industrielles et commerciales, et intègrent un effet de levier lié à l'exploitation des données.

(1) *Voir définition page 65.*

Gaz & Services

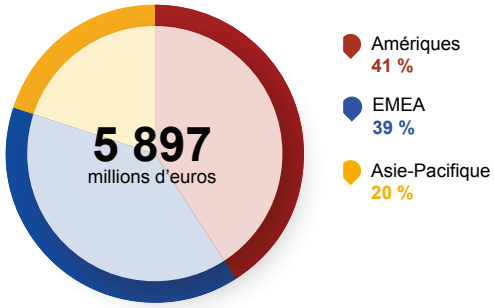
Le résultat opérationnel courant de l'activité Gaz & Services s'élève à **5 897 millions d'euros** en 2025, en hausse publiée de **+6,1 %** par rapport à 2024. Il progresse de **+8,1 % à données comparables**, ce qui est significativement supérieur à la croissance comparable des ventes de l'activité Gaz & Services (+2,0 %), soulignant un fort effet de levier.

La **marge opérationnelle** atteint 22,6 % en données publiées, en forte amélioration de **+130 points de base** [(1)] par rapport à 2024, **hors effet énergie**.

La progression de la marge opérationnelle du Groupe s'explique principalement par les gains d'**efficacité**, en très forte progression de +27 % par rapport à 2024.

Les **prix** sont un autre levier d'amélioration de la marge. Dans l'activité **Industriel Marchand**, ils présentent une hausse de **+2,9 %** en 2025, démontrant la capacité du Groupe à transférer la hausse des coûts. Les prix sont également en augmentation dans la Santé et la Grande Industrie.

RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT 2025
GAZ & SERVICES



Marge opérationnelle Gaz et Services [(a)]	2024	2025	Variation 2025/2024 hors effet énergie
Amériques	22,6 %	23,4 %	+110 pbs
Europe, Moyen-Orient et Afrique (EMEA)	20,0 %	21,6 %	+190 pbs
Asie-Pacifique	22,3 %	23,1 %	+50 pbs
TOTAL	**21,5 %**	**22,6 %**	**+130 pbs**

(a) Résultat opérationnel courant/chiffre d'affaires publié. Inclut l'effet périmètre lié au transfert interne de certaines activités de MG&T vers Industriel Marchand depuis le 1er trimestre 2025. Voir pages 62 et 64.

Le résultat opérationnel courant de la zone **Amériques** atteint **2 427 millions d'euros** en 2025. **Hors effet énergie**, la marge opérationnelle progresse de **+110 points de base** par rapport à 2024. L'activité Industriel Marchand est le premier contributeur. Les gains d'efficacité significatifs et la hausse des prix, notamment aux États-Unis, soutiennent l'amélioration de la marge des activités Industriel Marchand et Santé.

Le résultat opérationnel courant de la zone **Europe Moyen-Orient et Afrique (EMEA)** s'élève à **2 290 millions d'euros** en 2025. **Hors effet énergie**, la marge opérationnelle s'améliore significativement, de **+190 points de base** par rapport à 2024. Dans l'activité Industriel Marchand, des gains d'efficacité élevés et une gestion relutive des prix soutiennent la forte progression de la marge. Les efficacités réalisées dans la Santé, notamment la restructuration de l'activité Santé à domicile en France, contribuent également à l'amélioration de la marge. Enfin, dans la Grande Industrie, la marge progresse hors versement d'une indemnité par un client en 2024, grâce aux efficacités générées par l'activité.

En **Asie-Pacifique**, le résultat opérationnel courant s'établit à **1 180 millions d'euros** en 2025. **Hors effet énergie**, la marge opérationnelle progresse de **+50 points de base** par rapport à 2024, soutenue par des gains d'efficacité dans toutes les activités et le versement d'une indemnité par un client de la Grande Industrie en 2025.

Ingénierie & Technologies

Le **résultat opérationnel courant** de l'Ingénierie & Technologies est de **124 millions d'euros** en 2025. La marge opérationnelle s'établit à **14,5 %**, en baisse par rapport à 2024, principalement en raison du transfert de certaines activités MG&T vers l'Industriel Marchand.

Frais de holding et Recherche & Développement

Les **Frais de holding et de Recherche & Développement** s'élèvent à **439 millions d'euros**, en hausse publiée de +10,0 % par rapport à 2024. Cette augmentation s'explique notamment par la création d'une Direction Industrielle Groupe dans le cadre du programme de transformation qui contribue fortement aux gains d'efficacité. Les frais de Recherche & Développement progressent légèrement.

RÉSULTAT NET

Les **autres produits et charges opérationnels** présentent un solde de **-303 millions d'euros** en 2025, en diminution par rapport à -446 millions d'euros en 2024. Les autres charges opérationnelles s'élèvent à -354 millions d'euros en 2025 et incluent notamment des coûts de restructuration pour un peu plus de 200 millions d'euros, essentiellement en Europe. Les autres produits opérationnels sont de 51 millions d'euros et comprennent principalement des plus-values de cessions d'activités.

Le **résultat financier** s'établit à **-396 millions d'euros** en 2025, s'améliore par rapport à -418 millions d'euros en 2024. Il inclut un coût de la dette nette de -243 millions d'euros, en recul de -7,4 % hors effet de change. Cette performance s'explique essentiellement par la baisse de l'encours moyen de la dette nette et par une réduction des charges de factoring, principalement du fait de taux plus faibles mais également d'une baisse des créances cédées. Le **coût moyen de la dette nette**, à **3,3 %**, est légèrement inférieur à celui de 2024. Les autres produits et charges financiers s'élèvent à -154 millions d'euros par rapport à -160 millions d'euros en 2024.

(1) Inclut l'effet périmètre lié au transfert interne de certaines activités de MG&T vers Industriel Marchand depuis le 1er trimestre 2025. Voir pages 62 et 64.

La **charge d'impôt** atteint **1 231 millions d'euros** en 2025, soit un taux effectif d'impôt de **25,2 %** contre 24,0 % en 2024, du fait d'une surcharge exceptionnelle d'impôts en France en 2025.

La **quote-part du résultat des sociétés mises en équivalence** s'établit à -8 millions d'euros en 2025 et la part des **intérêts minoritaires** dans le résultat net atteint **127 millions d'euros**.

Le **résultat net (part du Groupe)** atteint **3 518 millions d'euros** en 2025, en hausse de **+6,4 %** en données publiées et en forte croissance de **+10,1 % hors effet de change**. **Le résultat net récurrent** [(1)] **(part du Groupe)** s'établit à 3 679 millions d'euros, en hausse publiée de +6,2 % et de **+9,7 %** [(2)] **hors effet de change**. Le résultat net récurrent (part du Groupe) est calculé [(1)] en excluant la surcharge exceptionnelle d'impôts en France, l'impact de plans de restructuration significatifs en Europe et les impacts résiduels en 2025 des éléments qualifiés de non récurrents dans le passé.

Le **bénéfice net par action** s'établit à **6,10 euros**, en progression publiée de **+6,3 %** par rapport à 2024, en ligne avec la progression du résultat net (part du Groupe). Le **nombre moyen d'actions** en circulation retenu pour le calcul du bénéfice net par action 2025 est de **576 790 647**.

ÉVOLUTION DU NOMBRE D'ACTIONS

	2024	2025
Nombre moyen d'actions en circulation	**576 457 564**	**576 790 647**

DIVIDENDE

Lors de l'Assemblée Générale du 5 mai 2026, le versement d'un dividende de **3,70 euros par action** sera proposé aux actionnaires au titre de l'exercice 2025, représentant une croissance de **+12,1 %** par rapport à l'année précédente et une croissance de **+38 % sur les 3 dernières années**. Le montant distribué est estimé à **2 203 millions d'euros** en tenant compte des mouvements de rachats, d'annulations d'actions et de levées de stock-options, soit **un taux de distribution de 63 %** du résultat net publié. Le détachement du coupon est fixé au 18 mai 2026 et la mise en paiement interviendra à compter du 20 mai 2026. De plus, une **attribution d'actions gratuites** à raison d'une action gratuite pour 10 actions détenues, ainsi que l'application d'une **prime de fidélité**, sont prévues en **juin 2026**, sous réserve de la décision de l'Assemblée Générale.

3. Flux de trésorerie et bilan

(en millions d'euros)	2024	2025
Capacité d'autofinancement	**6 539**	**6 855**
Variation du besoin en fonds de roulement	(155)	(226)
Autres éléments avec impact sur la trésorerie	(62)	(111)
Flux net de trésorerie généré par les activités opérationnelles	**6 322**	**6 518**
Distribution	(1 808)	(2 053)
Paiements sur investissements industriels	(3 525)	(3 843)
Paiements sur investissements financiers [(a)]	(285)	(267)
Produits de cessions	193	332
Augmentations de capital en numéraire	34	140
Achats d'actions propres	(231)	(4)
Remboursement des dettes de loyers et intérêts sur dettes de loyers décaissés nets	(284)	(283)
Incidence des variations monétaires et de la dette nette d'ouverture des sociétés nouvellement intégrées et retraitement du coût de la dette nette	(355)	204
Variation de la dette nette	**62**	**744**
Dette nette au 31 décembre	(9 159)	(8 416)
RATIO DE DETTE NETTE SUR FONDS PROPRES AU 31 DÉCEMBRE	**33,2 %**	**31,2 %**

(a) Incluant les transactions avec les minoritaires et les dividendes reçus des mises en équivalence (respectivement -27 et 14 millions d'euros en 2025).

FLUX DE TRÉSORERIE GÉNÉRÉ PAR LES ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES ET VARIATION DU BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT

La **capacité d'autofinancement** s'élève à **6 855 millions d'euros** en 2025, en hausse publiée de +4,8 % par rapport à 2024. Elle progresse fortement **hors effet de change de +8,3 %**, et de +6,0 % hors change et hors éléments exceptionnels (liés principalement à la réforme fiscale américaine, à la surcharge exceptionnelle d'impôts en France et au versement d'une compensation par le client ExxonMobil pour la suspension du projet à Baytown aux États-Unis).

Le **besoin en fonds de roulement (BFR)** augmente de **226 millions d'euros** par rapport au 31 décembre 2024. Cela s'explique principalement par la hausse des stocks d'hélium dans la caverne dédiée en Allemagne, par la baisse récente des prix de l'énergie générant une diminution des dettes fournisseurs et par l'augmentation des créances clients induite par la réduction du factoring. Toutefois, hors effet lié à la baisse du factoring, le solde des créances clients s'améliore.

Le **flux net de trésorerie généré par les activités opérationnelles, après variation du besoin en fonds de roulement**, atteint **6 518 millions d'euros**, en progression de +3,1 % par rapport à 2024 et de +6,1 % hors effet de change.

(1) *Voir page 64.*
(2) *Le résultat net récurrent (part du Groupe) progresse de +8,4 % hors effet de change et en excluant la contribution de l'Argentine. Voir page 69.*

PAIEMENTS SUR INVESTISSEMENTS

(en millions d'euros)	Paiements sur investissements industriels	Paiements sur investissements financiers [a]	Total paiements sur investissements [a]
2021	2 917	691	3 608
2022	3 273	126	3 399
2023	3 393	231	3 624
2024	3 525	285	3 809
2025	**3 843**	**267**	**4 110**

(a) Incluant les transactions avec les minoritaires et les dividendes reçus des mises en équivalence (respectivement −27 et 14 millions d'euros en 2025).

Les **paiements sur investissements** s'établissent à un très haut niveau de **4 110 millions d'euros** en 2025.

Les **paiements sur investissements industriels** s'élèvent à **3 843 millions d'euros** et se comparent à 3 525 millions d'euros en 2024, soit une hausse de +9,0 % et de +12,2 % hors effet de change, ce qui reflète l'augmentation des décisions d'investissement des dernières années. À partir de 2025, les paiements sur investissement sont désormais net des subventions d'investissement encaissées. Pour les activités Gaz & Services, les paiements sur investissements industriels s'établissent à 3 767 millions d'euros, en hausse de +7,0 %, et leur répartition par géographie est présentée dans le tableau ci-dessous.

	Paiements sur investissements Gaz & Services			
(en millions d'euros)	EMEA	Amériques	Asie-Pacifique	Total
2024 [a]	1 506	1 203	811	3 520
2025	**1 457**	**1 463**	**847**	**3 767**

(a) Retraitement des paiements sur investissements Gaz & Services 2024 suite au transfert interne de certaines activités MG&T vers l'activité Industriel Marchand.

Les **investissements financiers** s'élèvent à **267 millions d'euros** en 2025 (incluant les transactions avec les minoritaires et les dividendes reçus des mise en équivalence pour respectivement -27 et 14 millions d'euros). Ils comprennent 13 acquisitions, essentiellement dans les activités Industriel Marchand (aux États-Unis, au Canada, au Brésil, en Espagne, en Italie, en Chine et en Inde) et Santé en Allemagne.

Dans un contexte de gestion dynamique du portefeuille d'activités du Groupe, les **produits de cession** atteignent **332 millions d'euros** en 2025. Il s'agit notamment des produits des cessions de l'activité Santé à domicile au Japon et de participations par ALIAD, la filiale de capital risque du Groupe.

Les **paiements sur investissements nets des cessions** s'établissent à **3 778 millions d'euros**, en hausse de +4,5 % par rapport à 3 617 millions d'euros en 2024.

DETTE NETTE

La **dette nette** au 31 décembre 2025 atteint **8 416 millions d'euros**, en baisse de 743 millions d'euros par rapport au 31 décembre 2024. Le flux de trésorerie généré par les opérations permet de réduire la dette nette après le paiement de **2,1 milliards d'euros de dividende** et de plus de **4,1 milliards d'euros d'investissements** industriels et financiers. Le ratio de dette nette sur fonds propres s'établit à 31,2 %, soulignant la solidité des flux de trésorerie.

Pour préparer l'acquisition de **DIG Airgas finalisée le 13 janvier 2026**, le Groupe a émis une émission obligataire de **2,15 milliards d'euros** fin octobre 2025. Ainsi, la trésorerie augmente significativement au 31 décembre 2025, sans impact sur la dette nette.

ROCE

Le retour sur capitaux employés après impôts (ROCE) est de 10,7 % en 2025, en hausse de +40 points de base par rapport à 2024. Le **ROCE récurrent** [1] s'établit à **11,2 %**, en amélioration par rapport à 10,7 % en 2024 malgré l'impact dilutif de l'accélération des investissements. Sur la période du plan stratégique ADVANCE, **l'objectif** d'un **ROCE récurrent supérieur à 10 %** à partir de 2023 a été atteint **dès fin 2022**, soit avec un an d'avance.

[1] *Voir page 65.*

4. Performance extra-financière

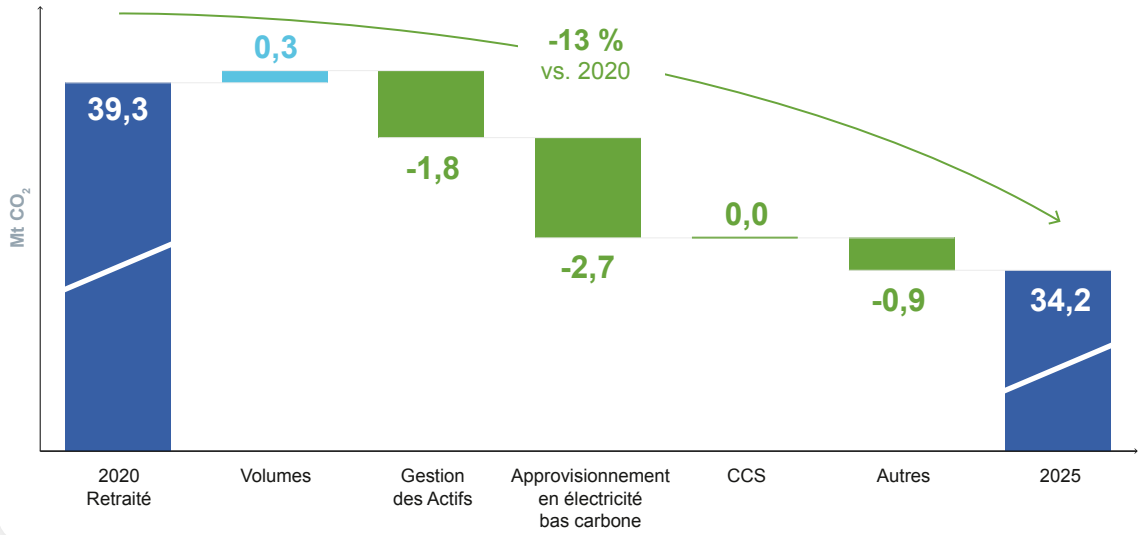
ADVANCE, le plan stratégique du Groupe à horizon 2025 annoncé en mars 2022, place le développement durable au cœur de la stratégie et **combine performance financière** et **extra-financière**.

Tout d'abord, la **sécurité** est une priorité pour le Groupe. Des actions de prévention sont mises en œuvre dans la durée avec une ambition « 0 accident ». Ainsi, le **taux de fréquence des accidents avec arrêt** (1) s'établit à un **niveau record de 0,4 en 2025**, en forte baisse pour la deuxième année consécutive, soit une **réduction de 60 % par rapport à 2023** (1,0).

Les **émissions de CO_2 des scopes 1 et 2** du Groupe s'établissent à **34,2 millions de tonnes de CO_2 équivalent** (2) en 2025, en recul de **-0,7 millions de tonnes par rapport à 2024**. Elles sont également en forte baisse de **-13 % par rapport à la base de référence 2020** (2). Plusieurs leviers contribuent à la baisse des émissions en 2025 :

- les **approvisionnements volontaires en énergie bas carbone**, avec le démarrage en 2025 de 3 TWh par an issus de contrats d'achat d'électricité (PPA) pluriannuels ;
- l'utilisation des **gaz résiduaires** de la raffinerie d'un client à Port Arthur aux États-Unis pour produire de l'hydrogène ;
- l'**électrification d'unités de séparation des gaz de l'air**. Ainsi, l'ASU de Yongli en Chine, démarrée en septembre 2024 a permis de réduire les émissions du Groupe de plus de 250 000 tonnes en 2025 ;
- des **gains d'efficacité** réalisés **sur les unités de séparations de gaz de l'air** pour le client Sasol en Afrique du Sud.

(Émissions de CO_2 des scopes 1 et 2 du Groupe)



L'année 2025 marque la troisième année consécutive de baisse significative des émissions de CO_2 en valeur absolue. Le Groupe a atteint l'objectif du plan stratégique ADVANCE d'inflexion de ses émissions de CO_2.

L'intensité carbone s'élève à 4,0 kg de CO_2 équivalent par euro d'EBITDA (3) en 2025, en baisse de -7 % par rapport à 2024. Elle diminue de -46 % par rapport à 2015 et dépasse l'objectif de diminution d'au moins -30 % en 2025 par rapport à 2015.

Conformément à son plan de transition climat, le Groupe déploie des actions pour réduire ses émissions qui s'articulent autour de 3 leviers : **approvisionnement en énergie bas carbone, gestion des actifs** et **captage du CO_2** bien que certaines n'aient pas un impact immédiat. En 2025, Air Liquide a signé son premier **contrat d'achat d'électricité bas carbone (PPA) en Inde**, couvrant ainsi une nouvelle géographie au mix énergétique à forte intensité carbone. Le Groupe a également décidé en 2025 de nouvelles **électrifications** d'unités de séparation des gaz de l'air en **Chine** et en **Italie**, ce qui permettra de diminuer ses émissions annuelles de CO_2 Scope 2 respectivement d'environ **225 000** tonnes et **50 000 tonnes** dès la mise en service de ces nouveaux équipements. Par ailleurs, une unité de **captage de carbone Cryocap™** est **en cours de construction** pour décarboner la plus grande unité de production d'hydrogène du Groupe en Europe.

Le Groupe dispose également de solutions efficaces pour **décarboner les unités de production de ses clients**. A titre d'exemple, l'activité **Ingénierie & Technologies** va fournir la **plus grande unité de liquéfaction de CO_2 du monde**, nécessaire à la réalisation d'un projet de bioénergie avec captage et stockage de dioxyde de carbone (BECCS) en Suède.

Au-delà de l'aspect décarbonation, Air Liquide a mis en place en 2025 des **plans de gestion de l'eau détaillés dans 75 sites de production** situés en zone de haut stress hydrique.

Sur le plan social, la part des **employés bénéficiant d'une couverture sociale de base commune** atteignait dès 2024, l'objectif de **100 %**, avec une année d'avance. En matière de **diversité**, la part des femmes « Ingénieurs et Cadres » n'a cessé de progresser depuis 2020 pour atteindre **33,8 % en 2025**. Ce résultat reste largement supérieur à la moyenne du secteur et des concurrents. Le Groupe entend poursuivre ses efforts afin de renforcer cette représentativité dans l'ensemble des métiers. Enfin, l'objectif visant à proposer un accès aux opportunités de bénévolat à **100 % des employés du Groupe** est désormais atteint via **Citizen at Work**, le programme du Groupe pour **agir au service des communautés locales**.

(1) *Taux de fréquence des accidents avec arrêt pour les employés Air Liquide et les intérimaires. En nombre d'accidents avec arrêt d'au moins une journée par million d'heures travaillées.*
(2) *En tonnes de CO_2 équivalent des scopes 1 et 2, voir page 64.*
(3) *Résultat opérationnel courant avant amortissements, au taux de change de 2015, Voir page 64.*

DÉVELOPPEMENT DURABLE

- Air Liquide confirme l'efficacité de son **programme proactif d'approvisionnement en électricité bas carbone**, un levier central de son Plan de Transition Climat. L'année **2025** a été marquée par le **démarrage de 3 TWh par an** issus de **contrats d'achat d'électricité pluriannuels** (Power Purchase Agreements ou « PPA »), soutenant la **trajectoire de décarbonation du Groupe** sur le long terme. **Depuis 2020**, dans le cadre de ses objectifs Climat, le Groupe a signé des PPA représentant une **réduction totale des émissions annuelles de CO_2 de 3,5 millions de tonnes**, avec une montée en puissance complète prévue d'ici 2027. L'électricité bas carbone représente **40 %** de **l'électricité achetée par le Groupe** en 2025, marquant ainsi son engagement pour transformer structurellement son mix énergétique global.

5. Cycle d'investissement et financement

INVESTISSEMENTS

Décisions d'investissement et investissements en cours

(en milliards d'euros)	Décisions d'investissement industriel	Décisions d'investissement financier (acquisitions)	Total décisions d'investissement
2021	3,0	0,6	3,6
2022	3,9	0,1	4,0
2023	4,2	0,1	4,3
2024	4,1	0,3	4,4
2025	**4,0**	**0,2**	**4,2**

En 2025, les **décisions d'investissement industriel et financier** s'établissent à **4,2 milliards d'euros**. Avec un montant cumulé de **16,9 milliards d'euros** sur les 4 dernières années, elles **dépassent l'objectif** de 16 milliards d'euros du plan stratégique **ADVANCE**.

Les **décisions d'investissement industriel** s'élèvent à **3 982 millions d'euros** en 2025.

- Le Groupe conforte sa position de leader en **Électronique** en 2025 en remportant de nombreux contrats à long terme avec des clients majeurs de l'industrie des semi-conducteurs. Il s'agit d'investissements dans des unités de production de gaz vecteurs, notamment plus de 250 millions d'euros en Allemagne pour un client leader mondial du secteur des semi-conducteurs, plus de 50 millions de dollars américains pour un client de premier plan aux États-Unis, plus de 70 millions d'euros sur les sites de trois clients en Chine et environ 70 millions d'euros à Singapour pour fournir VSMC.
- En **Grande Industrie**
  - En Amérique, de nouveaux investissements contribueront au développement du réseau de canalisations du golfe du Mexique. Il s'agit de nouveaux contrats hydrogène avec des clients dans le secteur de l'énergie et du renouvellement d'un contrat gaz de l'air à long terme avec Dow.
  - En Europe, le Groupe a également décidé d'investir plus de 500 millions d'euros dans le projet ELYgator, un électrolyseur de 200 MW aux Pays-Bas qui fournira de l'hydrogène renouvelable à TotalEnergies dans le cadre d'un contrat à long terme. En Italie, Air Liquide va investir dans deux nouvelles unités de production pour fournir en gaz de l'air le four à arc électrique d'une aciérie, et dans l'électrification d'une unité de gaz de l'air qui consomme actuellement de la vapeur produite par le client, ce qui permettra de réduire les émissions de CO_2 (scope 2) du Groupe de 50 000 tonnes par an.
  - En Asie, les décisions incluent un investissement pour augmenter la capacité d'une unité de séparation des gaz de l'air en Chine et son électrification dans le cadre d'un contrat à long terme. Cet investissement permettra de réduire les émissions de CO_2 (scope 2) du Groupe d'environ 225 000 tonnes par an.
- Pour accompagner la croissance locale en **Industriel Marchand**, le Groupe a décidé en 2025 d'investir dans plusieurs petites unités de production de gaz de l'air dans différents pays d'Asie. Les décisions concernent également une unité de production de CO_2 biogénique en Australie, un nouveau centre de remplissage de bouteilles en Chine et des équipements pour le transport de l'argon aux États-Unis.

Les **décisions d'investissement financier** s'élèvent à **251 millions d'euros** en 2025, principalement dans l'**Industriel Marchand** avec dix acquisitions complémentaires réparties dans toutes les géographies : en Amérique (États-Unis, Canada, Brésil), en Asie (Chine) et en EMEA (Inde, Espagne, Italie). Les décisions incluent également l'acquisition de trois sociétés dans la **Santé à domicile** en Allemagne.

Par ailleurs, le Groupe a annoncé en août 2025 la signature d'un accord en vue d'acquérir **DIG Airgas** en Corée du Sud (voir encadré ci-dessous). Finalisée le 13 janvier 2026, l'acquisition sera comptabilisée dans les décisions d'investissement du 1er trimestre 2026.

Le montant des **investissements en cours d'exécution** (« investment backlog ») atteint **4,9 milliards d'euros** (1), un **niveau très élevé**, supérieur à 4 milliards d'euros pour la 3e année consécutive. Les investissements en cours se caractérisent par une forte diversification de plus de 70 projets répartis dans toutes les géographies. Environ 40 % du total correspond à des projets dans l'activité **Électronique**, le reste étant investi principalement dans la **Grande Industrie**.

(1) *Inclut 0,2 milliard d'euros d'investissements en cours d'exécution en Corée du Sud (intégration de DIG Airgas).*

ACQUISITIONS

- Le 13 janvier 2026, Air Liquide a finalisé l'**acquisition de DIG Airgas**, un acteur de premier plan dans le secteur des gaz industriels en Corée du Sud. Cette opération marque une nouvelle étape importante du Groupe, 10 ans après l'acquisition majeure d'Airgas aux États-Unis. Grâce à cette acquisition stratégique, le Groupe va doubler ses effectifs en Corée du Sud et réaliser environ **900 millions d'euros** de **chiffre d'affaires**. Réalisée en avance sur le calendrier prévisionnel, cette acquisition **contribuera désormais à la performance globale du Groupe plus tôt que prévu**.
  - Cette acquisition majeure renforce la position d'Air Liquide sur des **marchés en forte croissance** en Corée du Sud, 4e marché mondial des gaz industriels.
  - Les implantations et les activités d'Air Liquide et de DIG Airgas en Corée du Sud sont **très complémentaires**, offrant des opportunités de développement dans des secteurs clés, notamment l'industrie des semi-conducteurs.
  - Cette acquisition sera **relutive** sur le résultat net d'Air Liquide un an après son intégration au sein du Groupe.
- Air Liquide a annoncé en octobre 2025 l'acquisition de **NovaAir**, un leader de la production et de la distribution de gaz industriels en **Inde**. Sa présence dans l'est et le sud de l'Inde vient compléter les activités existantes du Groupe dans le nord et l'ouest du pays, renforçant considérablement l'empreinte d'Air Liquide sur le marché de l'Industriel Marchand en Inde.

Démarrages

Les **principaux démarrages** en 2025 comprennent :

- **en Asie-Pacifique**,
  - dans l'activité Électronique, 7 unités de production de gaz vecteurs pour plusieurs clients pour un montant total d'investissement de plus de 280 millions d'euros et une unité de production de molybdène en Corée du Sud,
  - en Grande Industrie, une unité de séparation des gaz de l'air (ASU) pour fournir ExxonMobil à Singapour et une ASU acquise auprès de Wanhua Chemical Group en Chine au 3e trimestre 2024,
  - dans l'Industriel Marchand, une nouvelle unité de production de CO_2 en Australie, deux centres de remplissage d'hydrogène pour la mobilité en Chine et en Corée du Sud ;
- **en EMEA**, principalement deux nouvelles unités de production de gaz vecteurs dans le bassin de Dresde en Allemagne dans l'activité Électronique et une unité pilote de craquage d'ammoniac dans le port d'Anvers-Bruges en Belgique en Grande Industrie. Les démarrages comprennent également une petite unité de production d'hydrogène équipée d'un système de captage et de valorisation du CO_2 en France et une unité de purification de Krypton et Xénon en Afrique du Sud pour servir principalement les industries du spatial et des semi-conducteurs ;
- **en Amérique**, dans la Grande Industrie, la connexion d'un client au réseau de canalisations d'hydrogène dans le cadre d'un contrat à long terme, ce qui permet d'optimiser l'utilisation d'actifs existants, et en Industriel Marchand, trois petits générateurs de gaz sur site pour un fabricant de batteries.

La **contribution additionnelle aux ventes** des montées en puissance et des démarrages des unités s'élève à **322 millions d'euros** en 2025.

DÉMARRAGES

- Air Liquide a annoncé le démarrage de sa nouvelle **usine de production de molybdène** située à Hwaseong, dans la province de Gyeonggi, en **Corée du Sud**. Cette usine, **la plus grande au monde**, fournira Subleem™, son offre innovante de Matériaux Avancés, aux principaux **clients** du secteur des **semi-conducteurs**. Cette offre comprend un portefeuille de molécules de molybdène de très haute pureté, ainsi que des systèmes de distribution propriétaires jusqu'ici inédits. À travers cet investissement stratégique, Air Liquide confirme son statut de **leader technologique** en étant le **premier acteur industriel** à pouvoir approvisionner des solutions molybdène en grandes quantités à ses partenaires.
- Air Liquide a annoncé la mise en service de la **première unité pilote** au monde de **craquage d'ammoniac** à l'échelle industrielle d'une capacité de **conversion d'ammoniac en hydrogène** de 30 tonnes par jour, dans le port d'Anvers-Bruges, en **Belgique**. Cette innovation de pointe apporte un maillon technologique clé et jusqu'alors manquant pour convertir l'ammoniac en hydrogène et relève les défis liés au transport de l'hydrogène. Cette technologie désormais éprouvée pour le développement d'unités de craquage d'ammoniac à l'échelle mondiale permettra d'accéder à de l'**hydrogène bas carbone** et **renouvelable** pour la **décarbonation** de l'**industrie** et de la **mobilité**.

Opportunités d'investissement

Le **portefeuille d'opportunités d'investissement à 12 mois** s'établit à un **niveau record** de **4,6 milliards d'euros** (1) fin 2025. La sortie du projet ExxonMobil à Baytown au Texas que le client a mis en pause, est compensée par l'entrée de nouveaux projets dans l'**Électronique**, notamment en Corée du Sud suite à l'intégration de DIG Airgas, et dans la **Grande Industrie**. Les projets liés à l'**Électronique** représentent plus de 40 % (2) du portefeuille, et ceux dans la **transition énergétique**, environ 25 % des opportunités. Les projets sont répartis principalement en Asie et en Amérique, puis en EMEA.

Le **portefeuille total d'opportunités**, incluant également les opportunités **à plus de 12 mois**, est stable, **supérieur à 10 milliards d'euros**.

FINANCEMENT

Notation financière en catégorie « A » confirmée

Le Groupe est noté par trois agences de notation : Standard & Poor's, Moody's et, depuis 2023, Scope Ratings. Les notations long terme sont **« A » pour Standard & Poor's et Scope Ratings** et **« A2 » pour Moody's**. Par ailleurs, les notations court terme sont de « A1 » pour Standard & Poor's, de « S-1 » pour Scope Ratings et de « P1 » pour Moody's. Suite à l'annonce d'Air Liquide d'acquérir la société DIG Airgas en Corée du Sud le 22 Août 2025, Standard & Poor's et Moody's ont confirmé leurs notations le 27 août 2025 et leur ont donné une perspective stable. Scope Ratings a de son côté confirmé ses notations le 2 décembre 2025 en révisant la perspective de positive à stable.

(1) *Inclut 0,8 milliard d'euros du portefeuille d'opportunités d'investissements en Corée du Sud (intégration de DIG Airgas).*
(2) *Intègre les opportunités d'investissements en Corée du Sud (intégration de DIG Airgas).*

Diversification des sources de financement

Au 31 décembre 2025, les **financements du Groupe sur les marchés** représentent **84 % de la dette brute**, pour un **encours total d'émissions obligataires de 9,8 milliards d'euros**, tous programmes d'émissions confondus, et 0,5 milliard d'euros de papier commercial.

Le montant **total des lignes de crédit** est stable à **4,0 milliards d'euros** auprès de **20 banques**. La ligne de **crédit syndiqué** porte sur un montant de **3,0 milliards d'euros** et sa maturité a été étendue à 2030 (auparavant mai 2029) avec une option résiduelle d'extension d'un an. Cette ligne prévoit un mécanisme d'indexation des coûts financiers sur trois des objectifs RSE du Groupe dans les domaines de l'intensité carbone, de la diversité homme-femme et de la sécurité. En complément des lignes bilatérales et crédits syndiqués, en août 2025, Air Liquide a signé un prêt-relais de 3 milliards d'euros dans le cadre de l'opération DIG Airgas. Ce prêt a été réduit de 2,15 milliards d'euros le 5 novembre, suite à l'émission obligataire pour le financement de l'acquisition. En conséquence, au 31 décembre 2025, il reste 850 millions d'euros de disponible sur ce prêt-relais. Il a été annulé lors de la réalisation définitive de la transaction le 13 janvier 2026.

Émissions et remboursements

En mars 2025, le Groupe a réalisé une **émission obligataire verte de 500 millions d'euros** à maturité 10 ans pour financer des projets dans la transition énergétique.

Trois émissions obligataires, d'un montant total résiduel de **971 millions d'euros** équivalent, ont été **remboursées** à leur échéance en mars, avril et juin 2025.

Enfin, en octobre 2025, une **émission obligataire multi-tranches de 2,15 milliards d'euros** a été émise afin de financer l'**acquisition stratégique** de **DIG Airgas**.

FINANCEMENT

- **Émission obligataire**

  En octobre 2025, Air Liquide a réalisé avec succès une **émission obligataire** multi-tranches de **2,15 milliards d'euros**. Cette opération financière de grande envergure est destinée au **financement** de l'**acquisition stratégique** de **DIG Airgas**, dont l'acquisition définitive a été actée le 13 janvier 2026. Cette opération, significativement sursouscrite par les investisseurs, a été réalisée dans le cadre du **programme Euro Medium Term Note (EMTN)** du Groupe. Elle permet d'émettre 2,15 milliards d'euros d'obligations avec des maturités de 2 ans, 4 ans, 7,5 ans et 12 ans, à un taux d'intérêt moyen pondéré inférieur à **3,00 %** l'an.

- **Émission obligataire verte**

  Air Liquide a réalisé avec succès une nouvelle **émission obligataire verte** de **500 millions d'euros** le 21 mars 2025 avec une **maturité de 10 ans**, à un coût global pour Air Liquide de **3,50 % par an**. Le Groupe utilisera le produit de cette émission pour financer ou refinancer des projets emblématiques dans la **transition énergétique**, en particulier dans les domaines de l'hydrogène et des gaz de l'air bas carbone. Cette émission obligataire verte s'inscrit dans la continuité des précédentes, réalisées en 2021 et 2024, toutes deux allouées en totalité.

Répartition par devise de la dette nette au 31 décembre 2025

	31/12/2024	31/12/2025
Euro	51 %	64 %
Dollar américain	30 %	19 %
Dollar taïwanais	6 %	7 %
Yen	3 %	2 %
Renminbi	1 %	4 %
Autres	9 %	4 %

Le financement des investissements est généralement réalisé dans la devise des flux de trésorerie générés par ces investissements, créant ainsi une couverture de change naturelle. En 2025, la part de l'euro dans la dette nette totale augmente alors que celle du dollar américain diminue, notamment du fait de sa dépréciation par rapport à l'euro.

Centralisation de trésorerie et des financements

En 2025, Air Liquide Finance a poursuivi la centralisation des soldes de trésorerie des entités du Groupe.

Au 31 décembre 2025, Air Liquide Finance accorde aux filiales du Groupe, directement ou indirectement, l'équivalent de 11,5 milliards d'euros de prêts et reçoit en dépôt 3,2 milliards d'euros d'excédents de trésorerie de leur part. Ces opérations sont réalisées dans 21 devises (principalement euro, dollar américain, yen japonais, dollar canadien, renminbi chinois, dollar singapourien, livre sterling). Le périmètre direct et indirect (incluant les filiales dont la trésorerie est centralisée localement avant d'être centralisée vers Air Liquide Finance) compte environ 400 filiales.

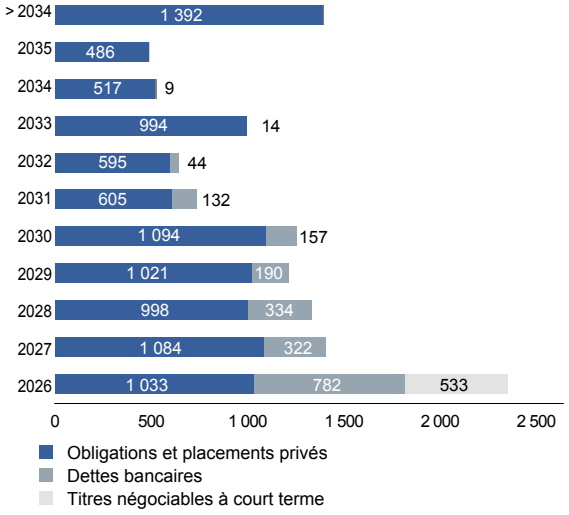
Échéancier et maturité de la dette

La **maturité moyenne de la dette** du Groupe est de **5,6 ans** au 31 décembre 2025, en légère augmentation par rapport au 31 décembre 2024 (5,1 ans). En effet, les émissions obligataires de l'année (en particulier celles pour le financement de l'acquisition de DIG Airgas en Corée du Sud) ont permis d'allonger légèrement la maturité de la dette.

La dette brute s'établit à 12,4 milliards d'euros. Le montant de la dette brute arrivant à terme dans les 12 prochains mois est de 2,3 milliards d'euros. Ensuite, l'échéance annuelle la plus élevée des 10 prochaines années représente environ 11 % de la dette brute.

ÉCHÉANCIER DE LA DETTE

Dette brute *(en millions d'euros)*
(excluant les options de vente (put) aux minoritaires pour une valeur de 40 millions d'euros)



6. Indicateurs de performance

Les indicateurs de performance utilisés par le Groupe qui ne sont pas définis directement dans les états financiers ont été préparés en conformité avec la position de l'AMF 2015-12 sur les indicateurs alternatifs de performance.

Ces indicateurs sont les suivants :

- Impact du change, de l'énergie et du périmètre significatif ;
- Variation comparable du chiffre d'affaires et du résultat opérationnel courant ;
- Marge opérationnelle et marge opérationnelle hors énergie ;
- Émissions de CO_2 reportées et retraitées ;
- Résultat opérationnel courant avant amortissements Hors IFRS 16 au taux de change 2015 pour calculer l'intensité carbone ;
- Résultat Net Récurrent part du Groupe ;
- Résultat Net Récurrent Hors Change ;
- Résultat Net Hors IFRS 16 ;
- Résultat Net Récurrent Hors IFRS 16 ;
- Efficacités ;
- Rentabilité des capitaux employés (ROCE) ;
- ROCE récurrent.

6.1. DÉFINITION DES IMPACTS DU CHANGE, DE L'ÉNERGIE ET DU PÉRIMÈTRE SIGNIFICATIF

Les gaz pour l'industrie et la santé ne s'exportant que très peu, l'impact des variations monétaires sur les niveaux d'activité et de résultat est limité à la conversion des états financiers en euros pour les filiales situées en dehors de la zone euro. **L'effet de change** est calculé sur la base des agrégats de la période convertis au taux de change de la période précédente.

Par ailleurs, le Groupe répercute à ses clients la variation des coûts de l'énergie (gaz naturel et électricité) à travers une facturation indexée intégrée à leurs contrats moyen et long termes. Cela peut conduire à une variation significative des ventes (principalement dans la branche d'activité Grande Industrie) d'une période à l'autre selon la fluctuation des prix de marché de l'énergie.

Un **effet énergie** est calculé sur les ventes de chacune des principales filiales de l'activité Grande Industrie. Leur consolidation permet de déterminer l'impact énergie pour le Groupe. Le taux de change utilisé est le taux de change moyen annuel de l'année N-1. Ainsi, au niveau d'une filiale, la formule suivante donne l'impact énergie, calculé respectivement pour le gaz naturel et pour l'électricité :

Impact énergie = Part des ventes indexée sur l'énergie année (N-1) x (Prix énergie moyen année (N) - Prix énergie moyen année (N-1))

Cet effet de l'indexation du gaz naturel et de l'électricité n'a pas d'impact sur le résultat opérationnel courant.

L'effet de périmètre significatif correspond à l'impact sur les ventes de toute acquisition ou cession de taille significative pour le Groupe. Ces variations de périmètre sont déterminées :

- pour les acquisitions de la période, en déduisant des agrégats de la période la contribution de l'acquisition ;
- pour les acquisitions de la période antérieure, en déduisant des agrégats de la période la contribution de l'acquisition allant du 1er janvier de la période en cours jusqu'à la date anniversaire de l'acquisition ;
- pour les cessions de la période, en déduisant des agrégats de la période précédente la contribution de l'entité cédée à compter du jour anniversaire de la cession ;
- pour les cessions de la période antérieure, en déduisant des agrégats de la période précédente la contribution de l'entité cédée.

6.2. CALCUL DES INDICATEURS DE PERFORMANCE (2025)

6.2.1. Variation comparable du chiffre d'affaires et du résultat opérationnel courant

Il s'agit de la variation du chiffre d'affaires et du résultat opérationnel courant de la période, **retraités des impacts du change, de l'énergie et du périmètre significatif décrits ci-dessus** :

(en millions d'euros)	2025	Variation 2025/2024 publiée	Effet de change	Effet du gaz naturel	Effet de l'électricité	Effet de périmètre significatif	Effet de transfert interne	Variation 2025/2024 comparable
Chiffre d'affaires								
Gaz & Services	26 085	+1,1 %	(872)	194	41	(4)	396	+2,0 %
Effets en %			*-3,3 %*	*+0,7 %*	*+0,2 %*	*0,0 %*	*+1,5 %*	
Ingénierie & Technologies	855	Non applicable	(14)	0	0	0	(396)	
Effets en %			*-1,2 %*	—	—	—	*-32,3 %*	
Groupe	26 940	-0,4 %	(887)	194	41	(4)	0	+2,0 %
Effets en %			*-3,2 %*	*+0,7 %*	*+0,1 %*	*0,0 %*	—	
Résultat opérationnel courant								
Gaz & Services	5 897	+6,1 %	(221)	0	0	3	102	+8,1 %
Effets en %			*-4,0 %*	—	—	*+0,1 %*	*+1,8 %*	
Ingénierie & Technologies	124	Non applicable	0	0	0	0	(104)	
Effets en %			—	—	—	—	*-44,2 %*	
Groupe	5 582	+3,5 %	(225)	0	0	3	0	+7,6 %
Effets en %			*-4,2 %*	—	—	*+0,1%*	—	

6.2.1.1. Impacts des transferts internes d'actifs en Amérique sur la croissance comparable

Dans le cadre des initiatives de **transformation du Groupe**, un **transfert interne d'actifs** a eu lieu en début d'année entre les activités Grande Industrie et Industriel Marchand en Amérique. L'impact périmètre lié à ce transfert interne sur la croissance comparable est **neutralisé afin de permettre une lecture directe** de l'évolution sous-jacente de ces deux activités.

Chiffre d'affaires *(en millions d'euros)*		**Variation T4 2025/2024 comparable**	**Effet de transfert interne d'actifs**	**Variation T4 2025/2024 comparable après neutralisation**
Amériques	Grande Industrie	+3,2 %	(17)	+8,0 %
	Effets en %		*-4,8 %*	
	Industriel Marchand	+5,4 %	17	+4,4 %
	Effets en %		*+1,0 %*	
Gaz & Services	Grande Industrie	+0,2 %	(17)	+1,2 %
	Effets en %		*-1,0 %*	
	Industriel Marchand	+2,7 %	17	+2,1 %
	Effets en %		*+0,6 %*	

Chiffre d'affaires *(en millions d'euros)*		**Variation 2025/2024 comparable**	**Effet de transfert interne d'actifs**	**Variation 2025/2024 comparable après neutralisation**
Amériques	Grande Industrie	+1,8 %	(68)	+6,6 %
	Effets en %		*-4,8 %*	
	Industriel Marchand	+3,8 %	68	+2,9 %
	Effets en %		*+0,9 %*	
Gaz & Services	Grande Industrie	-0,3 %	(68)	+0,7 %
	Effets en %		*-1,0 %*	
	Industriel Marchand	+2,4 %	68	+1,9 %
	Effets en %		*+0,5 %*	

6.2.1.2. Impacts des transferts internes d'activités (de MG&T vers Industriel Marchand) en Europe et en Amérique sur la croissance comparable

Dans le cadre des initiatives de **transformation du Groupe**, les activités **Ingénierie & Construction et Marchés Globaux & Technologies ont été regroupées** le 1er janvier 2025 **au sein d'une nouvelle activité Ingénierie & Technologies**. Sous un management unique, avec une vision et des objectifs communs, cette nouvelle organisation vise à renforcer la compétitivité du Groupe et à contribuer à sa croissance en fournissant un cycle d'innovation plus intégré, en faisant levier sur l'effet de taille et la complémentarité des expertises. Certaines activités, principalement le Biogaz et le Maritime, ont été transférées de l'activité Marchés Globaux & Technologies dans l'activité Industriel Marchand.

La croissance comparable exclut l'effet périmètre lié au transfert interne des activités de MG&T vers l'Industriel Marchand depuis le 1er trimestre 2025 mais inclut la contribution liée à la croissance de ces activités en 2025.

Chiffre d'affaires *(en %)*		**Contribution à la croissance comparable T4 2025**	**Contribution à la croissance comparable 2025**
Industriel Marchand	*Amériques*	*-0,1 %*	*-0,2 %*
	Europe	*-1,4 %*	*+0,5 %*
Total Industriel Marchand		-0,5 %	0,0 %
Gas & Services		**-0,2 %**	**0,0 %**

6.2.2. Marge opérationnelle et marge opérationnelle hors effet énergie

La marge opérationnelle correspond au ratio du résultat opérationnel courant divisé par le chiffre d'affaires. La marge opérationnelle hors effet énergie correspond au résultat opérationnel courant (qui n'est pas impacté en valeur absolue par les coûts de l'énergie contractuellement refacturés aux clients de la Grande Industrie) divisé par le chiffre d'affaires retraité de l'effet énergie auquel est rattaché l'effet de change correspondant.

Le calcul du ratio résultat opérationnel courant divisé par le chiffre d'affaires (retraité ou non de l'effet énergie) est réalisé avec un arrondi à un chiffre après la virgule. La variation entre 2 périodes est calculée comme étant la différence entre ces ratios arrondis, ce qui peut aboutir à des écarts positifs ou négatifs par rapport à un calcul plus précis, du fait des arrondis.

(en millions d'euros)		2024	2025	Effet du gaz naturel [a]	Effet de l'électricité [a]	2025 hors effet énergie	Amélioration [b] 2025/2024
Chiffre d'affaires	Groupe	27 058	26 940	194	41	26 706	
	Gaz & Services	25 810	26 085	194	41	25 851	
Résultat opérationnel courant	Groupe	5 391	5 582			5 582	
	Gaz & Services	5 555	5 897			5 897	
Marge opérationnelle	**Groupe**	**+19,9 %**	**+20,7 %**			**+20,9 %**	**+100 pbs**
	Gaz & Services	**+21,5 %**	**+22,6 %**			**+22,8 %**	**+130 pbs**

(a) Comprend l'effet de change attaché à l'effet énergie considéré.
(b) Hors effet énergie.

6.2.3 Émissions de CO_2 reportées et retraitées

(en milliers de tonnes CO_2 eq.)	2020	2024	2025	Variation 2025/2020	Variation 2025/2024
Scope 1 : émissions directes de gaz à effet de serre (GES) [a]	15 345	14 868	14 590	-5 %	-2 %
Scope 2 : émissions indirectes de GES [a]	17 184	20 064	19 599	14 %	-2 %
Total des émissions reportées [a]	**32 529**	**34 933**	**34 189**	**5 %**	**-2 %**
Total des émissions retraitées [b]	**39 289**	**34 933**	**34 189**	**-13 %**	**-2 %**

(a) Émissions réelles du Groupe intégrant des changements de périmètre (à la hausse comme à la baisse) ayant un impact sur les émissions de CO_2 en cours d'année à partir de la date effective.
(b) Émissions retraitées pour prendre en compte sur une année complète à partir de 2020 et chaque année suivante, les émissions des actifs, qui correspondent à des changements de périmètre (à la hausse comme à la baisse) et qui ont un impact significatif sur les émissions de CO_2.

6.2.4. Résultat opérationnel courant avant amortissements hors IFRS 16 au taux de change 2015 pour calculer l'intensité carbone

(en millions d'euros et milliers de tonnes)	2015	2025	Variation 2025/2015
(A) Résultat opérationnel courant avant amortissements	**4 033**	**8 145**	
(B) Effet de change (2015) [a]		(776)	
(C) Retrait de l'impact IFRS 16 [b]		280	
(A) - (B) - (C) = (D) EBITDA utilisé pour le calcul de l'Intensité Carbone	**4 033**	**8 641**	
(E) Émissions de CO_2 équivalent (Scopes 1 + 2 [c]) en milliers de tonnes	29 413	34 189	
Intensité Carbone (E) / (D)	**7,3**	**4,0**	**-45,8 %**

(a) Au taux de change 2015 hors pays en hyperinflation, leur EBITDA étant converti au taux de 2025.
(b) L'impact IFRS 16 sur le résultat opérationnel courant avant amortissements comprend la neutralisation des charges de loyers qui sont ensuite réintégrées dans les amortissements et les autres charges financières comptabilisées au titre d'IFRS 16.
(c) Les émissions de scope 2 sont calculées à partir des approvisionnements spécifiques (« base marché ») : le Groupe adopte ainsi la méthode recommandée par le GHG Protocol.

6.2.5. Résultat net récurrent part du Groupe et résultat net récurrent part du Groupe hors change

Le résultat net récurrent part du Groupe correspond au résultat net part du Groupe retraité des opérations exceptionnelles et significatives qui n'impactent pas le résultat opérationnel courant.

	2024	2025	Variation 2025/2024
(A) Résultat net (part du Groupe) – Publié	**3 306,1**	**3 517,9**	**+6,4 %**
(B) Éléments significatifs et non-récurrents après impôts sans impact sur le ROC			
■ Dépréciations d'actifs destinés à être cédés et d'autres actifs identifiés notamment suite à une revue stratégique, et leurs impacts (résultat de cession, indemnité client perçue et fin de dépréciation d'un actif)	**(103,9)**		
■ Coûts de restructuration de l'activité Soins à domicile en France, et de l'activité en Europe du Sud (France, Ibérie et Italie)	**(55,7)**		
■ Contribution exceptionnelle liée à la Loi de Finance 2025 en France		(49,9)	
■ Coûts de restructuration en Europe		(100,7)	
■ Impacts résiduels en 2025 des éléments qualifiés de non récurrents dans le passé		(10,4)	
(A) - (B) = Résultat net récurrent (part du Groupe)	**3 465,7**	**3 678,9**	**+6,2 %**
(C) Effet de change		(122,2)	
(A) - (B) - (C) = Résultat net récurrent (part du Groupe) hors effet de change		**3 801,1**	**+9,7 %**

6.2.6. Résultat net hors IFRS 16 et résultat net récurrent hors IFRS 16

6.2.6.1. Résultat net hors IFRS 16

	2024	2025
(A) Résultat Net Publié	**3 440,0**	**3 644,4**
(B) Impact IFRS 16 [(a)]	(20,7)	(18,7)
(A) - (B) = Résultat Net Hors IFRS 16	**3 460,7**	**3 663,1**

(a) L'impact IFRS 16 comprend la réintégration des charges de loyers diminuée des amortissements et des autres charges financières comptabilisées au titre d'IFRS 16.

6.2.6.2. Résultat net récurrent hors IFRS 16

	2024	2025
(A) Résultat Net Publié	**3 440,0**	**3 644,4**
(B) Éléments significatifs et non-récurrents après impôts sans impact sur le ROC	(159,6)	(161,0)
(A) - (B) = Résultat Net récurrent	**3 599,6**	**3 805,4**
(C) Impact IFRS 16 [(a)]	(20,7)	(18,7)
(A) - (B) - (C) = Résultat Net récurrent hors IFRS 16	**3 620,3**	**3 824,1**

(a) L'impact IFRS 16 comprend la réintégration des charges de loyers diminuée des amortissements et des autres charges financières comptabilisées au titre d'IFRS 16.

6.2.7. Efficacités

Les **efficacités** représentent une réduction pérenne de la base de coûts, suite à un plan d'action sur un projet particulier. Les efficacités sont identifiées et gérées par projet d'efficacité. Chaque projet est suivi par une équipe dont la composition dépend de la nature du projet (Achats, Opérations, Ressources Humaines, etc.)

6.2.8. Rentabilité des capitaux employés – ROCE

La rentabilité des capitaux employés après impôts est calculée à partir des états financiers consolidés du Groupe, en effectuant le ratio suivant pour la période considérée.

Au numérateur : résultat net hors IFRS 16 - coût de la dette nette après impôts pour la période considérée.
Au dénominateur : moyenne de (total des capitaux propres hors IFRS 16 + dette nette) à la fin des 3 derniers semestres.

(en millions d'euros)		2024 (a)	S1 2025 (b)	2025 (c)	Calcul ROCE
Numérateur (c)	Résultat net hors IFRS 16			3 663,1	3 663,1
	Coût de la dette nette			(242,5)	(242,5)
	Taux effectif d'impôt [(a)]			24,6 %	
	Coût de la dette nette après impôt			(182,8)	(182,8)
	Résultat net - Coût de la dette nette après impôt			**3 845,9**	**3 845,9**
Dénominateur ((a)+(b)+(c))/3	Total des capitaux propres hors IFRS 16	27 716,4	25 326,6	27 061,0	26 701,4
	Dette nette	9 159,2	9 793,7	8 415,5	9 122,8
	Moyenne de (total des capitaux propres + dette nette)	**36 875,6**	**35 120,3**	**35 476,5**	**35 824,2**
ROCE					**10,7 %**

(a) Hors évènement non récurrent d'impôt.

6.2.9. ROCE récurrent

Le ROCE récurrent est calculé de la même façon que le ROCE en utilisant le résultat net récurrent hors IFRS16 au numérateur.

(en millions d'euros)		2024 (a)	S1 2025 (b)	2025 (c)	Calcul ROCE récurrent
Numérateur (c)	Résultat net récurrent hors IFRS 16			3 824,1	3 824,1
	Coût de la dette nette			(242,5)	(242,5)
	Taux effectif d'impôt [(a)]			24,6 %	
	Coût de la dette nette après impôt			(182,8)	(182,8)
	Résultat net récurrent hors IFRS 16 - Coût de la dette nette après impôt			**4 006,9**	**4 006,9**
Dénominateur ((a)+(b)+(c))/3	Total des capitaux propres hors IFRS 16	27 716,4	25 326,6	27 061,0	26 701,4
	Dette nette	9 159,2	9 793,7	8 415,5	9 122,8
	Moyenne de (total des capitaux propres + dette nette)	**36 875,6**	**35 120,3**	**35 476,5**	**35 824,2**
ROCE récurrent					**11,2 %**

(a) Hors évènement non récurrent d'impôt.

7. Innovation

7.1. L'INNOVATION ET LA TECHNOLOGIE, MOTEURS DE NOTRE IMPACT

L'innovation et les technologies sont une force motrice de la stratégie d'Air Liquide, contribuant à la croissance rentable et durable du Groupe et à l'ouverture de nouveaux marchés. Elles permettent de générer de nouvelles opportunités pour l'avenir, grâce à l'expertise des collaborateurs et à leur capacité à développer et à mettre sur le marché des solutions innovantes qui répondent aux besoins des clients et des patients.

Les dépenses d'innovation du Groupe se sont élevées à 301 millions d'euros en 2025. Elles correspondent à la définition de l'OCDE, à savoir les dépenses de recherche et développement (R&D), de mise sur le marché et de marketing de nouvelles offres et produits. Ce montant, qui est resté stable au cours des dernières années, illustre l'engagement du Groupe à développer et à maintenir un portefeuille d'innovations sur les marchés de croissance.

En 2025, 5 600 collaborateurs travaillent pour l'innovation, l'ingénierie et les technologies, contribuant au développement et à la commercialisation de nouvelles offres et de nouveaux produits.

301 millions d'euros
de dépenses liées à l'innovation (2025)

320
nouveaux brevets

300 partenariats
académiques, industriels et avec des start-up

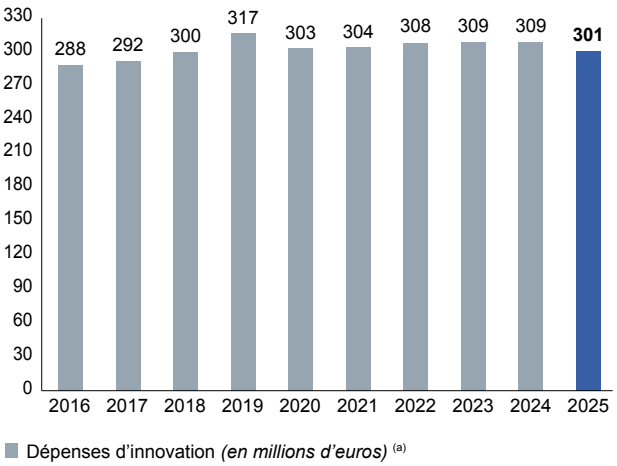
Chiffres 2025

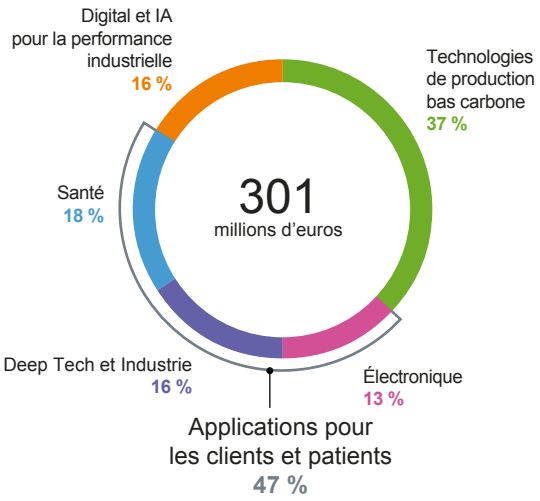
Les inventions brevetées contribuent à la compétitivité du Groupe et à la différenciation de ses offres, et illustrent sa capacité d'innovation technologique. Avec 320 nouvelles inventions protégées en tant que premières demandes de brevets en 2025 dans différentes géographies, Air Liquide est le premier déposant de nouveaux brevets de son industrie. Air Liquide dispose en 2025 de plus de 750 familles internationales de brevets sur la transition énergétique, 450 familles sur l'hydrogène et 250 familles sur le captage du CO_2 par procédé cryogénique. Dans l'électronique, Air Liquide dispose de 300 familles internationales de brevets. Le portefeuille global d'Air Liquide est composé d'environ 14 000 brevets et demandes de brevets.

7.2. SE CONCENTRER SUR CE QUI COMPTE

Afin d'accélérer la mise sur le marché des innovations et d'en maximiser l'impact, les efforts d'Air Liquide en matière d'innovation se concentrent sur quelques priorités clés : les technologies de production bas carbone, la performance industrielle boostée par le digital et l'intelligence artificielle (IA), et les applications clients.

DÉPENSES INNOVATION EN 2025





(a) Effet périmètre à partir de 2020 lié à la cession de Schülke.

7.2.1. Technologies de production bas carbone

Dans le cadre de ses objectifs de Développement Durable, Air Liquide s'engage à atteindre la neutralité carbone d'ici 2050 (voir page 40). Afin de réduire ses propres émissions et d'aider ses clients à réduire les leurs, le Groupe innove et développe des solutions technologiques durables à l'échelle industrielle.

En 2025, le Groupe a réalisé des progrès significatifs dans la production d'hydrogène renouvelable par électrolyse de l'eau. Le projet Air Liquide Normand'Hy, officiellement annoncé en 2023, devrait entrer en service en 2026. Cet électrolyseur de grande taille d'une capacité de 200 MW, situé à Port-Jérôme (France), permettra d'éviter jusqu'à 250 000 tonnes d'émissions de CO_2 par an. En 2025, le Groupe a également pris la décision finale d'investissement pour construire ELYgator, un électrolyseur de 200 MW aux Pays-Bas. Le Groupe investira plus de 500 millions d'euros pour construire, détenir et exploiter l'électrolyseur, fournissant notamment la plateforme industrielle de TotalEnergies dans le cadre d'un contrat à long terme. Le projet ELYgator produira 23 000 tonnes d'hydrogène renouvelable par an, à destination de l'industrie et de la mobilité lourde, réduisant ainsi jusqu'à 300 000 tonnes les émissions de CO_2 par année d'exploitation. Ces deux projets s'appuient sur la gigafactory d'Air Liquide et de Siemens Energy, qui produit les stacks d'électrolyseurs. En parallèle, les équipes Innovation d'Air Liquide font levier sur les données des électrolyseurs de plus petite taille déjà opérés par le Groupe (notamment Trailblazer, un électrolyseur PEM de 20 MW opéré par le Groupe à Oberhausen, en Allemagne, depuis 2024), afin de déterminer les meilleures conditions d'exploitation pour les électrolyseurs à grande échelle.

En 2025, Air Liquide a mis en service la première unité pilote de craquage d'ammoniac à l'échelle industrielle au monde, sur le port d'Anvers-Bruges, en Belgique. Composé d'hydrogène et d'azote, l'ammoniac (NH_3) permet le transport de l'hydrogène sur de longues distances. Démontrant la viabilité du craquage d'ammoniac à l'échelle industrielle, cette unité pilote lève les défis du transport de l'hydrogène et ouvre la voie à de nouvelles chaînes d'approvisionnement en hydrogène bas carbone.

Fin 2024, Air Liquide a également été sélectionné pour recevoir une subvention de 110 millions d'euros du Fonds européen d'innovation pour son projet de construction et d'exploitation d'une usine de craquage d'ammoniac à grande échelle dans le port d'Anvers-Bruges (Belgique), la première en son genre en Europe, ainsi que d'un liquéfacteur d'hydrogène innovant. Cette technologie de craquage d'ammoniac renforce le portefeuille d'hydrogène bas carbone d'Air Liquide.

Le Captage, l'Utilisation et la Séquestration du Carbone (CCUS) est essentiel pour les industries difficiles à décarboner. Le portefeuille de technologies propriétaires Cryocap™ d'Air Liquide s'élargit : suite à une première unité industrielle à Port-Jérôme (France), la construction d'une unité Cryocap™ est en cours de finalisation à Grandpuits (France) pour 2026. La construction est également en cours pour l'unité de captage de CO_2 à grande échelle située dans le port de Rotterdam. Cette unité sera connectée à l'infrastructure Porthos, l'une des plus grandes infrastructures européennes de captage et de séquestration de carbone, visant à réduire les émissions de CO_2 du bassin de 2,5 millions de tonnes par an. De plus, Air Liquide fournira sa technologie Cryocap™ LQ pour le projet Stockholm Exergi (en Suède), pour lequel une décision finale d'investissement a été prise en mars 2025. Opérationnelle en 2028, cette installation permettra la séquestration sûre de CO_2 biogénique sous la Mer du Nord.

Avec ses partenaires, le Groupe explore également la valorisation du CO_2 capté. Depuis 2023, Accelair, l'accélérateur de start-up deep tech du Groupe, héberge Aerleum, une start-up française qui développe une technologie innovante pour capter le CO_2 de l'air et le convertir en méthanol (CH_3OH) en un seul processus. Depuis 2024, Air Liquide et ses partenaires MAN, ETA Florence Renewable Energies ainsi que quatre partenaires universitaires (CERTH, Sant'Anna, LRGP et TU Delft) collaborent sur le projet M^{2}are. Ce projet, coordonné par Air Liquide, vise à développer un nouveau procédé de production de « méthanol maritime » à partir de CO_2 biogénique et d'hydrogène renouvelable (H_2), afin de soutenir le secteur du transport maritime dans la réduction de ses émissions de CO_2.

7.2.2. Exploiter le digital et l'intelligence artificielle pour la performance opérationnelle

3,5 milliards de points de données **collectés chaque jour sur les sites d'Air Liquide dans le monde**	**Plus de 500 projets** **utilisant la donnée et l'IA**

Depuis de nombreuses années, le digital et l'intelligence artificielle (IA) sont des moteurs majeurs de la performance opérationnelle du Groupe. Travaillant main dans la main avec la nouvelle Direction Industrielle du Groupe et tirant parti de l'IA générative, les équipes Innovation d'Air Liquide portent la performance industrielle au niveau supérieur.

Sur l'ensemble de la chaîne de valeur – approvisionnement, production, distribution, expérience client – et pour toutes les branches d'activité du Groupe, les équipes Innovation conçoivent des solutions innovantes pour optimiser la sécurité, la fiabilité, l'efficacité et la flexibilité des opérations.

Grâce à l'analyse de données prédictives et à l'intelligence artificielle, huit Smart & Innovative Operations (SIO) Centers permettent au Groupe de gérer à distance la production de ses sites et d'optimiser leur consommation énergétique. Intégrant de nouvelles technologies d'IA, ces centres connectés peuvent prédire la meilleure performance possible des unités de production dans un contexte donné, évaluer leur performance en temps réel et assister les collaborateurs dans les analyses complexes. Dans un contexte marqué d'une part par une production énergétique plus diverse et intermittente, et d'autre part par de plus grandes fluctuations de la demande, ces outils de modélisation basés sur l'IA sont également développés à l'échelle de bassins industriels combinant plusieurs unités de production, pour optimiser les opérations de ces sites dans une logique de complémentarité.

En parallèle, Air Liquide s'appuie sur le digital et l'IA pour optimiser et standardiser davantage la distribution de ses gaz en vrac et conditionnés, et améliorer l'expérience de ses clients en Industriel Marchand.

En fin de chaîne, l'intelligence artificielle est également un outil précieux pour faciliter les relations avec les clients et patients, assister les collaborateurs et optimiser l'expérience client.

7.2.3. Applications clients et patients

Afin d'ouvrir de nouveaux marchés et opportunités, Air Liquide innove en permanence avec ses clients et développe de nouvelles applications, en s'appuyant sur les connaissances scientifiques et l'expertise technologique de ses collaborateurs.

Pour les clients en Électronique

Éléments constitutifs de la production des processeurs de données, des mémoires et des écrans qui équipent nos ordinateurs, nos serveurs Internet ou nos smartphones, les semi-conducteurs sont un secteur en forte croissance. Premier fournisseur mondial de gaz et de services pour l'industrie des semi-conducteurs, Air Liquide innove pour fournir des gaz de très haute pureté et des matériaux avancés, qui permettent de produire des semi-conducteurs toujours plus performants et économes en énergie.

Suite au lancement commercial de Subleem™, une offre innovante de matériaux avancés, en 2024, Air Liquide a commissionné la plus grande usine au monde de précurseurs à base de molybdène. Située à Hwaseong, dans la province du Gyeonggi, en Corée du Sud, cette unité fournira aux principaux clients du secteur des semi-conducteurs Subleem™, comprenant un portefeuille de molécules de molybdène de très haute pureté, ainsi que des systèmes de distribution propriétaires jusqu'ici inédits. L'offre Subleem™ a été développée et qualifiée en étroite collaboration avec les fabricants de puces semi-conductrices. S'imposant comme une alternative prometteuse au tungstène, matériau traditionnel de fabrication des puces, le molybdène révolutionne le secteur et permet de concevoir les prochaines générations de puces mémoires et logiques les plus avancées, porté par l'accélération des applications de l'intelligence artificielle.

Pour les clients deep tech

Fort de sa longue expérience dans la maîtrise des très basses températures, Air Liquide est en mesure de soutenir des projets scientifiques et technologiques majeurs grâce à son expertise en cryogénie : liquéfaction et stockage de gaz, et distribution de fluides cryogéniques.

Parmi ces projets majeurs figure le réacteur de fusion expérimental ITER pour lequel les systèmes de refroidissement cryogéniques à grande échelle d'Air Liquide ont produit les premières gouttes d'hélium à 4 Kelvin.

En 2025, deux clients scientifiques travaillant sur des technologies de pointe (High Flux Isotope Reactor – HFIR et Superconducting Radio-Frequency – SFR) ont choisi la technologie d'unité cryogénique éprouvée d'Air Liquide.

Air Liquide prend également part au projet SupraMarine, un consortium réunissant des acteurs européens de premier plan, dans l'objectif de développer une unité de démonstration connectant des parcs éoliens offshore au continent, en utilisant la supraconductivité. Air Liquide fournira des unités cryogéniques équipées de sa technologie Turbo-Brayton, essentielle pour maintenir les câbles à l'état supraconducteur. Il mènera également des études approfondies sur la performance thermique du système et supervisera toutes les opérations cryogéniques. Les câbles supraconducteurs pourraient transporter d'énormes quantités d'électricité avec une résistance nulle et presque aucune perte, accélérant ainsi la transition énergétique. Sa technologie Turbo-Brayton sera également utilisée dans l'installation de démonstration pilote STAR de VEIR pour refroidir un câble supraconducteur à haute température (HTS) destiné à un centre de données.

Air Liquide fait également partie du programme Cryonext en France, dirigé par le CEA (Commissariat à l'énergie atomique et aux énergies alternatives) et le CNRS (Centre national de la recherche scientifique), visant à faire progresser et industrialiser rapidement l'infrastructure de refroidissement très complexe nécessaire pour développer et déployer un secteur viable de l'informatique quantique en France.

Partenaire de l'industrie spatiale depuis plus de 50 ans, avec 263 vols Ariane à ce jour, les équipes d'Air Liquide ont contribué au succès du premier vol commercial d'Ariane 6 en 2025. Air Liquide a fourni les lignes et équipements cryogéniques et a assuré la maintenance et le fonctionnement de tous les équipements cryogéniques sur le pas de tir à Kourou, en Guyane française. Le Groupe a aussi fourni les fluides nécessaires à toutes les séquences de préparation du lanceur (azote et hélium) et à la propulsion, en particulier l'hydrogène liquide et l'oxygène liquide. Le satellite d'observation embarqué CSO-3 a également été équipé de la technologie cryocooler, développée en collaboration avec le CNES (Centre national d'études spatiales), qui permet les niveaux de résolution extrêmes attendus pour ces satellites d'observation. Air Liquide a également été un fier contributeur des deux vols réussis de New Glenn en 2025 en fournissant des régulateurs de pression d'hélium.

Pour les clients industriels

Air Liquide accompagne ses clients dans l'amélioration de l'efficacité et de la durabilité de leurs procédés dans divers secteurs industriels.

Dans le secteur des batteries, les petites molécules essentielles jouent un rôle critique tout au long de la chaîne de valeur, de l'extraction et du raffinage des métaux jusqu'au recyclage des batteries en fin de vie, en passant par la fabrication des cellules. En 2025, Air Liquide a accéléré ses activités d'innovation dans ce domaine. Les équipes R&D ont notamment mis au point des innovations pour la production des matériaux actifs de la cathode, aidant les clients à améliorer la performance et la stabilité cyclique des cathodes actuelles et de prochaine génération, y compris pour les matériaux à haute teneur en nickel (High-Nickel) et à haute tension (High-Voltage Mid-Nickel). De plus, Air Liquide a développé des chimies propriétaires permettant la formation d'interfaces artificielles (couches minces contenant du lithium), afin de rendre possibles les technologies de batteries les plus avancées telles que les batteries solides. Par ailleurs, un deuxième axe stratégique concerne le recyclage avancé des batteries via des procédés hydrométallurgiques innovants. Les avancées majeures incluent l'utilisation du CO_2 pour la purification du carbonate de lithium avec un taux de conversion de 100 %, ainsi que l'utilisation de l'oxygène sous pression pour extraire de façon sélective le lithium de la masse noire (« black mass »). Ces initiatives soutiennent directement l'ambition du Groupe sur le marché en croissance des batteries, tout en soutenant l'engagement avec les principaux fabricants et recycleurs de batteries mondiaux.

L'optimisation des procédés de combustion est également un axe d'innovation important pour nos clients dans les secteurs du verre, du ciment et des métaux non ferreux. En 2025, le Groupe a installé sa technologie HeatOx™ sur un nouveau four d'oxycombustion inauguré par Verallia sur le site de Campo Bom, au Brésil. HeatOx™ récupère une partie de la chaleur de la combustion pour préchauffer l'oxygène et le gaz naturel utilisés. La combinaison de l'oxycombustion et de la technologie HeatOx™ permet de réduire les émissions de CO_2 jusqu'à 45 %. En parallèle, les équipes Innovation d'Air Liquide ont poursuivi les tests industriels sur des sites clients, pour remplacer le gaz naturel par de l'hydrogène. Dans le cadre du projet Precize avec Imerys, qui vise à produire des liants de spécialité bas carbone pour l'industrie du ciment, les équipes d'Air Liquide ont développé un brûleur à double flamme et l'ont testé sur le four pilote d'Imerys à Dunkerque. Adaptable à différents mélanges gazeux et profils de puissance, ce brûleur polyvalent peut être utilisé pour d'autres procédés industriels.

Pour la santé

En 2025, Air Liquide a déployé OYAN™, une nouvelle gamme de bouteilles connectées. OYAN™ a été conçu avec et pour les professionnels de santé, afin de simplifier le processus complexe de gestion des bouteilles de gaz – inventaire en temps réel, localisation des bouteilles, optimisation du stock – et de permettre à ces derniers de se concentrer sur leur mission médicale. 130 000 bouteilles OYAN™ sont actuellement utilisées en Europe, dans les hôpitaux, les maisons de retraite et pour les services d'urgence.

8. Annexe

CONTRIBUTION DE L'ARGENTINE AUX RÉSULTATS

La contribution de l'Argentine est calculée par différence entre les montants consolidés au niveau Groupe et ces mêmes montants consolidés en excluant les données de la filiale en Argentine. La même méthode s'applique pour l'activité Gaz & Services.

Contribution de l'Argentine à la variation comparable du chiffre d'affaires T4 2025 *(en %)*	**Total**	**Grande Industrie**	**Industriel Marchand**	**Santé**	**Électronique**
Amériques	+0,5 %	+1,0 %	+0,3 %	+1,0 %	—
Gaz & Services	+0,2 %	+0,2 %	+0,2 %	+0,4 %	—
Group	+0,2 %	—	—	—	—

Contribution de l'Argentine à la variation comparable du chiffre d'affaires 2025 *(en %)*	**Total**	**Grande Industrie**	**Industriel Marchand**	**Santé**	**Électronique**
Amériques	+0,7 %	+0,9 %	+0,5 %	+2,2 %	—
Gaz & Services	+0,3 %	+0,2 %	+0,3 %	+0,7 %	—
Group	+0,3 %	—	—	—	—

	Variation 2025/2024 publiée	**Impact de l'énergie**			**Impact du change**			**Variation 2025/2024 comparable**		
Croissance *(en %)*	**Groupe**	**Groupe**	**Impact Argentine**	**Hors Argentine**	**Groupe**	**Impact Argentine**	**Hors Argentine**	**Groupe**	**Impact Argentine**	**Hors Argentine**
Chiffre d'affaires	-0,4 %	+0,8 %	+0,0 %	+0,8 %	-3,2 %	-0,5 %	-2,7 %	+2,0 %	+0,3 %	+1,7 %
Résultat opérationnel courant	+3,5 %				-4,2 %	-0,9 %	-3,3 %	+7,6 %	+0,4 %	+7,2 %
Marge opérationnelle hors effet énergie (Groupe)								+100 pbs		*pas d'impact*
Résultat net récurrent	+6,2 %							+9,7 %	+1,3 %	+8,4 %

PERSPECTIVES

Grâce à la **mobilisation des équipes** et à la **pertinence du modèle d'affaires**, le Groupe a réalisé une **performance record en 2025**. Forts de **moteurs de croissance solides et diversifiés** et en dépit d'un environnement difficile, le Groupe a accéléré son **développement** et maintenu son **excellence opérationnelle**.

Au-delà de la concrétisation de projets **innovants et de nombreux succès commerciaux**, l'année 2025 a également été marquée par des **opérations stratégiques créatrices de valeur** pour Air Liquide, dont la signature d'un accord en vue d'acquérir DIG Airgas en Corée du Sud.

Par ailleurs, le **plan stratégique ADVANCE**, qui couvre la période 2022-2025, a été **mené avec succès à son terme**.

En 2026, Air Liquide est très confiant dans sa capacité à augmenter sa marge opérationnelle [(1)] de +100 points de base et à réaliser une croissance du résultat net récurrent [(2)], à taux de change constant.

Afin d'apporter une meilleure visibilité sur sa trajectoire à long terme, **Air Liquide relève et prolonge son ambition d'amélioration de marge**, démontrant ainsi la confiance du Groupe dans son excellence opérationnelle :

- **confirmation de l'objectif 2026** d'amélioration de la marge opérationnelle de +100 points de base, hors effet énergie [(1)] ;
- **introduction d'un nouvel objectif pour 2027** d'amélioration de **+100 points de base** de la marge opérationnelle, hors effet énergie ;
- **l'ambition cumulée s'établit ainsi à +560 points de base sur la période de six ans, 2022-2027.**

Cette **ambition renforcée** illustre l'engagement du Groupe en faveur de la **création de valeur et de la performance durable**.

Pour présenter les leviers de cette trajectoire financière à long terme, le Groupe organisera un Capital Markets Day au deuxième semestre 2026.

(1) *Hors effet énergie et hors effet d'allocation du prix d'acquisition de DIG Airgas.*
(2) *Résultat net récurrent hors opérations exceptionnelles et significatives qui n'impactent pas le résultat opérationnel courant.*



2 Facteurs de risques et environnement de contrôle

INTRODUCTION 72

FACTEURS DE RISQUES ET MESURES DE GESTION 72

Risques liés à l'activité 73
Risques financiers 78
Risques numériques 80
Risques environnementaux 81
Risques géopolitiques, réglementaires, juridiques et politiques publiques 82

ENVIRONNEMENT DE CONTRÔLE 84

Organisation 84
Gestion des risques 85
Contrôle interne 85
Information financière et comptable 86
Surveillance des dispositifs de contrôle 87

AUTRES DISPOSITIFS DE COUVERTURE 89

Dommages aux biens et pertes d'exploitation 89
Responsabilité civile 89
Société de réassurance 89

PLAN DE VIGILANCE 90

Introduction 90
Table de concordance du Plan de Vigilance 92
Compte-rendu de mise en œuvre effective de l'année 2025 95

INTRODUCTION

Ce chapitre 2 regroupe la description des facteurs de risques et mesures de gestion associées, visés à l'article 16 du Règlement (UE) 2017/1129 du 14 juin 2017 (« Règlement Prospectus III ») ainsi que le Plan de Vigilance au sens de l'article L. 225-102-4 du Code de commerce.

Par ailleurs, l'État de durabilité tel que défini par l'article L. 232-6-3 du Code de commerce et publié dans le chapitre 5 de ce Document d'Enregistrement Universel (page 284) présente, lui, les principaux enjeux relatifs aux matérialités dites financières et d'impacts en rapport avec les activités du Groupe.

Ce Document d'Enregistrement Universel s'attache à respecter les différents principes qui régissent respectivement le Règlement Prospectus III, le Plan de Vigilance et l'État de durabilité de la façon suivante :

- les facteurs de risques **matériels** et **spécifiques à l'émetteur**, après la prise en compte des effets des mesures de gestion associées (risques nets, Règlement Prospectus III), sont présentés dans la section Facteurs de risques et mesures de gestion du présent chapitre du Document d'Enregistrement Universel – page 72 ;
- la cartographie des **risques propre au devoir de vigilance** complète celle de l'entreprise en identifiant les risques que l'entreprise pourrait faire peser sur les personnes (en matière de droits humains et de libertés fondamentales, de santé et de sécurité) et sur l'environnement. Les risques les plus saillants sont identifiés afin d'être traités en priorité grâce à l'établissement d'actions de prévention, d'atténuation ou de remédiation (section Plan de Vigilance du présent chapitre – page 90) ;
- l'État de durabilité, qui intègre l'analyse de double matérialité, a été construit en suivant les indications de la Directive 2022/2464 dite « CSRD » (Corporate Sustainability Reporting Directive) et est présenté dans le chapitre 5 de ce Document d'Enregistrement Universel – page 284.

FACTEURS DE RISQUES ET MESURES DE GESTION

Le Groupe identifie les facteurs de risques auxquels il est exposé en s'appuyant sur sa démarche formalisée de gestion des risques. Cette présentation des facteurs de risques et des mesures de gestion associées s'appuie sur le cadre de référence des dispositifs de contrôle interne et de gestion des risques, défini sous l'égide de l'Autorité des marchés financiers (AMF). Elle a été établie en intégrant les contributions de plusieurs Directions (notamment Financière, Développement Durable, Contrôle Général et Conformité, Juridique, Industrielle, Système Industriel et Sécurité).

Les risques présentés ci-après sont, à la date du présent Document d'Enregistrement Universel, ceux dont le Groupe estime que la matérialisation est susceptible d'avoir un effet défavorable significatif sur son activité, ses résultats, ses perspectives ou sa réputation. La liste de ces risques n'est toutefois pas exhaustive, et d'autres risques, inconnus à la date du présent document, pourraient survenir et avoir un effet défavorable sur l'activité du Groupe.

Le Groupe s'attache à évaluer les risques régulièrement et à en réduire la probabilité d'occurrence ou l'impact potentiel par la mise en œuvre de procédures de contrôle interne et de gestion des risques ainsi que des plans d'action formalisés et spécifiques. Ces procédures, ainsi que les principes, sont réunies dans un Manuel de référence global, le BlueBook, qui constitue le socle du dispositif de contrôle interne et de gestion des risques du Groupe.

Les facteurs de risques sont présentés ci-après sous forme de risques nets (tenant compte des mesures de gestion mises en œuvre) et classés par catégorie en fonction de leur nature. Dans chaque catégorie, les facteurs de risques les plus importants sont présentés en premier (en gras).

Parmi les catégories de risques, il convient de noter que les deux risques spécifiques les plus importants pour le groupe Air Liquide sont tous deux liés à son activité : ce sont d'une part les risques industriels, et d'autre part les risques liés aux investissements industriels.

Catégories de risques	Facteurs de risques
Risques liés à l'activité	**Risques industriels**
	Risques liés aux investissements industriels
	Risques liés aux approvisionnements en énergie
	Risques liés à la conception et à la construction des unités
	Risques liés à l'innovation
	Risques liés à la gestion des ressources humaines
	Risques clients
Risques financiers	**Risques de contrepartie et de liquidité**
	Risques de change
	Risques de taux
	Risques fiscaux
Risques numériques	**Risques numériques**
Risques environnementaux	**Risques climat : émissions de gaz à effet de serre**
	Risques climat : impact physique sur les opérations
	Risques liés à la gestion de l'eau
Risques géopolitiques, réglementaires, juridiques et politiques publiques	**Risques géopolitiques**
	Risques de non-respect des lois et des règlements
	Risques liés aux politiques publiques

Impacts liés au conflit militaire entre la Russie et l'Ukraine

En raison de l'évolution du contexte géopolitique et des contraintes locales, les activités du Groupe en Russie ne sont plus contrôlées ni consolidées depuis le 1er septembre 2022.

Par ailleurs, les activités ont été placées par décret présidentiel russe sous l'autorité d'un administrateur provisoire depuis août 2025. Néanmoins, Air Liquide reste à ce stade propriétaire des titres non consolidés. La Société peut supporter les risques éventuels liés à sa qualité d'actionnaire.

1. Risques liés à l'activité

Le métier des gaz industriels se caractérise par un fort contenu technologique (tant dans la conception que dans la mise en œuvre d'unités de production), des capacités de production locales, une intensité capitalistique élevée et une intensité énergétique importante.

Des risques divers découlent de ces caractéristiques. Ils sont atténués par de nombreux facteurs. Il s'agit notamment de la diversité des industries et des clients servis par le Groupe, des multiples applications des gaz qui leur sont proposées ainsi que du grand nombre de géographies dans lesquelles il opère. Il s'agit aussi d'une forte contractualisation de l'activité, d'un processus strict d'autorisation et de gestion des projets d'investissement ainsi que d'une politique énergétique adaptée.

1.1. RISQUES INDUSTRIELS

Identification et description du risque

Les risques industriels sont liés aux différents produits, procédés industriels et modes de distribution mis en œuvre par le Groupe. Ils se répartissent sur un grand nombre de sites de production locale.

Au-delà des risques génériques inhérents à toute activité industrielle, les différents métiers d'Air Liquide comportent des risques plus spécifiques liés :

- aux produits : les propriétés intrinsèques des gaz industriels fabriqués, transformés ou conditionnés par le Groupe les classent dans la catégorie des matières dangereuses ; l'exploitation de ces gaz industriels requiert des moyens de contrôle et de protection spécifiques afin de prévenir notamment des risques tels que :
  - l'anoxie, associée aux gaz inertes,
  - la suroxygénation ou les incendies, associés à l'oxygène et ses mélanges ou aux gaz inflammables,
  - la toxicité, associée à certains gaz de spécialité ;
- aux procédés et à leurs exploitations :
  - la cryogénie est utilisée pour séparer des gaz par distillation, les stocker et les transporter. Cette technique à très basse température induit un risque de brûlures cryogéniques, associées aux gaz liquéfiés,
  - de même, les techniques à haute température, utilisées notamment pour la production d'hydrogène, exposent en particulier à des risques de brûlures, d'incendie ou d'explosion,
  - par ailleurs, la pression est au cœur des procédés du Groupe. Ainsi les équipements sous pression sont conçus avec des éléments de sécurité limitant les risques d'accidents et de dommages liés à une augmentation incontrôlée de la pression,
  - pour certains de ces procédés, les besoins en constante évolution des clients du Groupe peuvent nécessiter de mettre en œuvre des équipements de taille ou de capacité de plus en plus importante : dans certains cas, des mesures complémentaires doivent être mises en œuvre afin de prévenir l'augmentation du niveau de risque,
  - enfin, la transition énergétique amène le Groupe à mettre en œuvre de nouvelles technologies, telles que les électrolyseurs PEM (Proton Exchange Membrane), les équipements de captage de carbone, le craquage d'ammoniac, les équipements de reformage auto-thermique (ATR)… Chacune de ces technologies fait l'objet au préalable d'une analyse de risques approfondie afin de définir les éléments de contrôle et de protection les plus appropriés, en forte collaboration avec les partenaires pouvant intervenir dans la fabrication de ces équipements ;
- à la logistique et au transport : chaque année, les véhicules de livraison, les commerciaux et les techniciens d'intervention parcourent plusieurs centaines de millions de kilomètres. Le non-respect du Code de la route ou le défaut d'entretien régulier des véhicules exposerait les conducteurs et les tiers à des risques d'accident accrus. Par ailleurs, les sites industriels utilisent de nombreux moyens de levage motorisés qui présentent des risques spécifiques (collision, chute d'emballages, etc.) et dont la conduite requiert formation et habilitation ;

- à l'ingénierie et à la construction : la prise en compte des risques industriels doit débuter au moment de la phase de conception des futures installations. Lors de la réalisation des installations, le défaut de mise en place d'une organisation rigoureuse de prévention affecterait la capacité de coordination des multiples corps de métiers et les exposerait à des risques d'accident ;
- à la fiabilité de livraison : le Groupe est exposé au risque de défaillance des systèmes de livraison de gaz aux clients, pouvant entraîner un défaut dans l'approvisionnement, en qualité ou en volume ;
- à un éventuel non-respect des normes et réglementations particulières, notamment dans le domaine de la santé, avec le risque de non-conformité des produits et services mis en œuvre pour les clients et les patients.

Mesures de gestion

Pour gérer ces risques, le Groupe dispose d'un système de gestion industrielle (Industrial Management System – IMS) qui s'applique à l'ensemble des activités d'Air Liquide. L'IMS s'appuie sur :

- la responsabilisation des Directions des différentes entités du Groupe dans la mise en œuvre de ce système ;
- l'émission de procédures clés d'organisation et de gestion visant à assurer :
  - la conformité aux normes et réglementations,
  - la gestion des compétences (formations, habilitations si nécessaire, etc.),
  - la gestion des risques industriels,
  - la gestion de l'hygiène, de la santé et de l'environnement,
  - la gestion de la sécurité sur la route,
  - la gestion des urgences industrielles,
  - la gestion des modifications,
  - la gestion de la maintenance,
  - le contrôle des produits et services des fournisseurs,
  - la gestion des projets d'installation,
  - la gestion du développement de produits,
  - la gestion de la production et de la prestation de services,
  - l'analyse et le traitement des incidents et accidents,
  - la gestion des audits industriels,
  - la diffusion de standards techniques partagés dans les entités du Groupe.

La base documentaire de l'IMS fait l'objet d'une mise à jour et d'un enrichissement continus.

La Direction Système Industriel et Sécurité et la Direction Industrielle, sous la supervision d'un membre du Comité Exécutif, animent et contrôlent la mise en œuvre de l'IMS en s'appuyant notamment sur :

- différents tableaux de bord permettant de suivre la performance en matière de fiabilité et de sécurité ;
- des audits de processus pour vérifier les conditions de mise en œuvre et la conformité des opérations aux exigences de l'IMS ;
- des revues minutieuses préalables au démarrage de toute nouvelle unité de production, pour prévenir un accident ou une défaillance liés à un défaut de construction ;
- des audits techniques pour s'assurer de la conformité des opérations aux règles du Groupe.

Dans le cadre de son programme de transformation, Air Liquide a mis en œuvre plusieurs changements y compris la création d'une Direction Industrielle Groupe unique à l'échelle mondiale.

L'évolution des performances fiabilité et sécurité et du degré de conformité des opérations aux exigences de l'IMS fait l'objet d'un suivi régulier par le Comité Exécutif ainsi que par le Comité environnement et société.

1.2. RISQUES LIÉS AUX INVESTISSEMENTS INDUSTRIELS

Identification et description du risque

Le Groupe peut être exposé à des risques liés aux investissements industriels qu'il réalise. Chaque projet d'investissement peut être affecté dans sa rentabilité par différents facteurs, liés d'une part aux aspects stratégiques du projet, à savoir la localisation géographique, l'appréciation du contexte local incluant le contexte économique (inflation), la qualité du client et la compétitivité de son site, et l'impact environnemental ou sociétal du projet ; et d'autre part à la bonne maîtrise de l'exécution du projet, ce qui comprend notamment la pertinence de la conception, la maturité de l'estimation des coûts, et enfin la qualité et le respect des délais et des budgets de construction.

Par ailleurs, dans les nouveaux marchés qui se développent notamment autour de la transition énergétique, le Groupe peut être exposé à des risques additionnels. Ces derniers sont liés au degré de maturité de certaines technologies (notamment pour les projets pilotes « First-of-its-Kind », pilotés par le Comité dédié FoiK), à l'ampleur des projets et à la vitesse d'ouverture de ces nouveaux marchés.

Mesures de gestion

La politique de contrôle de gestion du BlueBook décrit les principes du pilotage des investissements industriels du Groupe, dont la mise en œuvre est articulée dans la procédure relative aux décisions d'investissement. Cette dernière prévoit notamment :

- un processus détaillé au sein de Comités Ressources et Investissements (décrit au paragraphe 3 de la section Stratégie et objectifs du chapitre 1 – page 46), pour l'examen et l'approbation des demandes d'investissements selon des critères d'appréciation stricts qui incluent notamment les engagements contractuels à moyen terme, ainsi que la prise en compte de l'impact environnemental des projets ;
- un contrôle des décisions d'investissements assuré par un suivi, tant des autorisations accordées que des contributions attendues puis réalisées durant les premières années. Par ailleurs, les filiales ont l'obligation de rapporter (au-delà de certains seuils) tout dépassement de budget et de mettre en œuvre les actions correctives visant à préserver la rentabilité des investissements concernés ; elles s'appuient sur des équipes d'experts (les équipes Capital Implementation) afin d'en assurer la bonne préparation et la bonne exécution, en particulier pour les projets les plus significatifs ;
- des analyses plus approfondies de la rentabilité de certains investissements significatifs (revues comparatives pré et post réalisation).

1.3. RISQUES LIÉS AUX APPROVISIONNEMENTS EN ÉNERGIE (1)

Identification et description du risque

L'électricité et le gaz naturel sont les principaux intrants des unités de production. Leur disponibilité est donc essentielle pour le Groupe. Quand les marchés locaux le permettent, les filiales du Groupe assurent leur approvisionnement en énergie à travers des contrats d'achat sur le moyen et long terme et la mise en concurrence de fournisseurs locaux, avec l'objectif d'obtenir la fourniture d'énergie la plus fiable, avec une empreinte carbone réduite et au coût le plus compétitif disponible sur le marché.

Les risques auxquels le Groupe est exposé pour les approvisionnements en énergie et en matières premières sont liés :

- à la fourniture de l'énergie et des matières premières (accès et fiabilité, notamment risque de contrepartie…) ;
- à leur empreinte carbone ;

(1) *ESRS 2 SBM-1 §42 (a).*

- au volume (non-respect des obligations ou engagements sur les volumes…) ;
- au prix (volatilité, compétitivité…) ;
- au respect des réglementations en vigueur (règle de transparence de marché, loi Sapin 2…) ;
- à l'évolution des réglementations locales sur l'énergie ou à sa dérégulation.

Le risque financier lié aux matières premières est décrit dans la note 25.1 aux États financiers consolidés – page 248.

Par ailleurs, et au-delà de l'énergie et des matières premières, le Groupe peut être exposé temporairement à des difficultés d'approvisionnement de certaines molécules qui ne sont produites que sur un nombre limité de sites, notamment à vocation mondiale, telles que l'hélium ou les gaz rares.

Mesures de gestion

En raison de la répartition géographique des activités du Groupe, ses contrats d'approvisionnements sont diversifiés.

La gestion de l'exposition aux risques spécifiques de l'approvisionnement en énergie est décrite dans la politique de gestion de l'énergie du Groupe et s'appuie sur deux principes :

- les achats d'énergie doivent couvrir exclusivement les besoins de production interne (« besoin propre » ou « own-use ») ;
- les entités répercutent à leurs clients la variation de coûts d'énergie à travers une facture indexée intégrée à leurs contrats de fourniture de gaz à long terme (15 ans et plus). Les risques de pénurie/défaut de fournisseurs sont également couverts par les clauses de force majeure dans les contrats clients.

Le Groupe travaille à maintenir ces principes dans le cadre de la fourniture de gaz industriels produits à partir d'énergie renouvelable ou bas carbone (pour laquelle des risques nouveaux sont à prendre en compte : engagement long terme, prix fixe, intermittence, gestion des certificats environnementaux…).

Le Comité Groupe de gestion des risques Énergie & Émissions (E-Enrisk) revoit les stratégies d'achat d'énergie des entités, examine les engagements les plus significatifs et s'assure de la cohérence des engagements pris avec la stratégie climat du Groupe (tant en amont des décisions d'investissement que pour les actifs existants).

La composition du Comité E-Enrisk est détaillée au paragraphe 5 de la section Environnement de contrôle du présent chapitre – page 88.

Par ailleurs, les risques relatifs à l'approvisionnement de certaines molécules produites sur un nombre limité de sites à vocation mondiale sont encadrés par une stratégie de diversification des sources, de stockage des molécules et de sécurisation des approvisionnements par des contrats de long terme.

1.4. RISQUES LIÉS À LA CONCEPTION ET À LA CONSTRUCTION DES UNITÉS

Identification et description du risque

L'ingénierie d'Air Liquide mène des projets de conception et de construction d'unités de production à travers le monde, en premier lieu destinés aux investissements du Groupe, mais aussi pour des clients tiers.

Ces projets s'étendent généralement sur plusieurs années. Ils sont exposés, suivant les différentes phases, à des risques liés à la conception, aux achats, au transport ou à la construction, et plus généralement à la qualité globale, au calendrier et aux coûts des réalisations. Les risques pour ces projets sont souvent les plus importants en phase de construction, notamment dans le cadre des projets clés en main :

- la qualité et les délais de livraison d'équipements critiques, d'une part, et les coûts et délais de construction sur site, d'autre part, peuvent créer des aléas au démarrage du projet et en impacter la rentabilité ;
- des difficultés techniques inattendues peuvent également apparaître, notamment lors de la mise en œuvre d'un procédé innovant ;
- certains projets sont situés dans des régions du monde qui peuvent présenter des risques politiques, sociaux, environnementaux ou économiques.

Mesures de gestion

L'ingénierie et les équipes de gestion de projet ont mis en place un dispositif de gestion des risques lié au développement et à la réalisation de l'ensemble de leurs projets (de diverses tailles et complexité et faisant appel à différentes technologies), qui est décrit dans le Mode Opératoire, également appelé « Playbook », document spécifique à cette activité.

Ce dispositif s'appuie notamment sur un Comité des risques pour l'Ingénierie & Technologies (ERC – Engineering and Technology Risk Committee). S'appuyant sur le retour d'expérience des projets en cours et terminés, il vise à garantir une bonne évaluation des risques tout au long de la vie des projets ainsi que la mise en place de mesures de gestion adéquates :

- en phase de développement : en identifiant les menaces potentielles (mais aussi les opportunités) pouvant avoir un impact sur les objectifs du projet lors de l'exécution future, permettant ainsi des prises de décisions adéquates ;
- en phase d'exécution : en poursuivant l'évaluation et la mitigation régulière des risques déjà identifiés qui pourraient évoluer, se matérialiser ou disparaître, mais également en identifiant et en traitant toutes les nouvelles menaces qui pourraient avoir un impact sur les obligations contractuelles, l'engagement des parties prenantes (fournisseurs et entreprises sous-traitantes), l'intégrité technique ou la performance du projet, et ce, jusqu'à sa clôture.

1.5. RISQUES LIÉS À L'INNOVATION

1.5.1. Risques liés à la technologie

Identification et description du risque

Le Groupe exerce ses activités dans un environnement dont l'évolution s'accélère, avec l'apparition de nouveaux produits, de nouveaux acteurs, de nouveaux modèles d'affaires et de nouvelles technologies, créant ainsi un besoin fort d'évolutions technologiques sur ses principaux marchés, comme par exemple l'hydrogène énergie ou encore la santé. Ces évolutions peuvent impacter les activités du Groupe ou sa position sur un marché. Les possibilités de croissance du Groupe dépendent ainsi de la capacité à répondre à cette évolution dans le temps.

L'accélération des technologies digitales, et en particulier de l'intelligence artificielle (IA), s'accompagne de défis de transformation considérables. Cela peut avoir un impact sur le modèle économique, l'organisation et la compétitivité du Groupe. L'exposition du Groupe au risque découle principalement :

- de la mise en œuvre de l'IA qui évolue à un rythme rapide ;
- de la sécurité et la qualité d'un volume croissant de données relatives aux clients, aux patients et à ses propres actifs.

Mesures de gestion

Le Groupe a mis en place une organisation dédiée pour déployer sa stratégie d'innovation, qui s'articule autour de deux objectifs : contribuer à son excellence opérationnelle et à sa performance durable, à partir de nouvelles offres, technologies et services. Ainsi, la Direction innovation et technologies pilote la stratégie d'innovation au service du Groupe et contribue à sa croissance durable.

À partir d'une réflexion permanente sur les nouvelles technologies et les nouveaux marchés, la Direction innovation et technologies est chargée d'imaginer, développer et incuber de nouvelles solutions jusqu'à leur mise sur le marché, en particulier lorsqu'il s'agit d'offres à fort contenu technologique tout en maximisant leur impact et en facilitant la réplication sur l'ensemble des

métiers et des géographies du Groupe. Pour cela, elle s'appuie notamment sur la forte capacité d'exploration de la R&D du Groupe, sur son organisation au plus proche des clients avec six Campus sur trois continents, sur son intégration dans les écosystèmes d'innovation et l'activité Ingénierie & Technologies.

Le Groupe adapte continuellement sa démarche d'innovation et investit chaque année en matière de recherche & développement et dans le digital. Ces dernières années, il a renforcé son approche d'innovation ouverte, notamment avec la signature d'accords de développement commun dans la durée avec des partenaires clés, sur :

- la transition énergétique et la protection de la planète (une part significative des dépenses d'innovation est en effet consacrée à l'élaboration des nouveaux procédés moins consommateurs d'énergie et permettant de réduire les émissions de CO_2) ;
- la santé ;
- le digital, les données et l'intelligence artificielle ;
- l'électronique ;
- les deep tech (technologies de rupture) : équipements cryogéniques, exploration spatiale, etc.

Cinq Campus Innovation et un Campus Technologies déployés à travers le monde visent à constituer un réseau connecté et ouvert aux partenaires d'innovation : universités et instituts de technologies, fournisseurs, clients et start-up. Le Groupe s'appuie ainsi sur un écosystème composé d'environ 300 partenaires externes.

Le Groupe a mis en place un processus robuste de gouvernance de l'innovation, de l'idée au marché. Il revoit notamment les initiatives dont les résultats ne sont pas au niveau attendu (voir paragraphe 3.4 de la section Stratégie et objectifs du chapitre 1 – page 48) et priorise chaque année les initiatives à plus fort impact.

Le Groupe tire parti des solutions digitales, des données et de l'intelligence artificielle comme facteur de différenciation stratégique, générant une valeur significative à l'échelle du Groupe, et améliorant l'expérience des collaborateurs, des clients et des patients.

Afin de créer les conditions éthiques et la confiance nécessaires au déploiement de cette technologie transformatrice, Air Liquide a adapté son organisation et mis en place un cadre de gouvernance de l'IA. Celui-ci comprend une charte qui intègre l'approche éthique et les valeurs du Groupe et définit les principes de mise en œuvre pour une utilisation sûre, responsable et centrée sur l'humain. En outre, le Groupe a développé et intégré dans ses processus un cadre permettant d'évaluer les risques liés à l'utilisation de l'IA.

1.5.2. Risques liés à la propriété intellectuelle

Identification et description du risque

L'environnement global fait apparaître une attention particulière portée sur la propriété intellectuelle ainsi que, dans certaines juridictions, une attention renforcée à la protection des secrets d'affaires. L'activité du Groupe n'est pas matériellement dépendante de technologies brevetées par des tiers ; elle repose essentiellement sur des technologies, des procédés, des designs et des logiciels développés en interne, notamment par les équipes Innovation, Digital & IT, l'Ingénierie & Technologies, les branches d'activité mondiale, et dans les Opérations. L'innovation se fait également de plus en plus en collaboration avec des tiers ; le Groupe développe certaines activités d'innovation à travers des partenariats, prises de participations ou acquisitions.

Les limitations de la capacité du Groupe à protéger, conserver ou faire respecter ses droits de propriété intellectuelle, y compris ses secrets commerciaux, pourraient entraîner une perte de revenus et de tout avantage concurrentiel que le Groupe détient. Des tiers peuvent également être en mesure de développer une technologie indépendante similaire à celle d'Air Liquide sans enfreindre ses droits de propriété intellectuelle ou avoir accès à ses secrets commerciaux, ce qui pourrait nuire à la situation financière ou à la rentabilité du Groupe.

Air Liquide, à travers ses technologies, procédés, designs et logiciels, s'assure toujours de respecter les droits de propriété intellectuelle d'autrui. Si un tiers prétend le contraire et en cas de litige, indépendamment du fond, de telles réclamations entraînent généralement des frais juridiques importants, y compris une atteinte potentielle à la réputation du Groupe. Des risques peuvent également apparaître dans le traitement des informations confidentielles tierces, y compris des secrets commerciaux, dans les activités opérationnelles courantes du Groupe ou dans le cadre de collaborations.

Mesures de gestion

La gouvernance relative à la propriété intellectuelle et les principes de gestion des risques associés sont détaillés dans une politique Groupe et des procédures visant à :

- assurer la protection du patrimoine intellectuel du Groupe, en protégeant les inventions, les designs, les marques et les logiciels du Groupe ;
- assurer le respect par Air Liquide dans tous ses domaines d'activité de tout droit de propriété intellectuelle valide d'un tiers ;
- dans le contexte des partenariats et collaborations avec des tiers, accompagner les parties prenantes au sein du Groupe pour gérer les risques autour de la propriété intellectuelle ;
- développer la sensibilisation des collaborateurs aux risques associés à la propriété intellectuelle.

Pour ce faire, le Groupe s'appuie sur une Direction de la Propriété Intellectuelle, constituée de professionnels localisés au Siège et dans les principales géographies.

Parmi l'ensemble des activités du Groupe, le secteur de la santé est particulièrement concurrentiel en termes d'innovation, et les litiges en matière de propriété intellectuelle y sont courants.

Le Groupe précise qu'à sa connaissance, il n'existe pas de procédure judiciaire ou d'arbitrage, liée à la propriété intellectuelle, qui serait en cours ou dont il serait menacé, susceptible d'avoir ou ayant eu, au cours des 12 derniers mois, des effets significatifs sur la situation financière ou la rentabilité du Groupe.

1.6. RISQUES LIÉS À LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Identification et description du risque

La performance dans la durée du groupe Air Liquide repose notamment sur ses collaborateurs, leurs compétences et leur engagement.

Dans ses activités, le Groupe a pour objectif de :

- attirer et pérenniser les compétences requises au bon moment et au bon endroit, en particulier sur les marchés où le Groupe se développe, ou dans les géographies où le marché de l'emploi est sous tension ;
- maintenir et développer l'expertise technique, passant éventuellement par de la certification, pour garantir la continuité des activités du Groupe ;
- renforcer l'employabilité et accompagner le développement des compétences dans de nouvelles disciplines (data science, intelligence artificielle…) pour répondre aux besoins liés à la digitalisation de ses activités ou vers de nouveaux métiers tels que l'hydrogène ou la décarbonation.

Les risques correspondants résulteraient notamment d'insuffisances dans :

- la montée en compétences ;
- la gestion des carrières et des opportunités ;
- la reconnaissance des performances et des contributions, notamment dans certaines filières d'expertise.

Outre les risques relatifs à la gestion des compétences, des risques psychosociaux peuvent également affecter la santé mentale et le niveau d'engagement des collaborateurs du Groupe, en particulier dans le contexte récent de la digitalisation de l'environnement de travail qui a transformé les modes de fonctionnement.

De plus, Air Liquide participe au développement économique et social dans les 59 pays [(1)] où il opère par ses activités techniques, industrielles, médicales et économiques. Ainsi, Air Liquide doit identifier et appliquer les lois et les règlements applicables, notamment en ce qui concerne les conditions de travail et le dialogue social.

Mesures de gestion

Le Groupe s'attache à identifier, attirer et développer les compétences scientifiques, techniques et digitales nécessaires à son développement, à la performance de ses opérations et à l'innovation. À cette fin, la politique de Ressources Humaines définit les principales règles ainsi que les rôles et responsabilités des différents acteurs dans leur mise en œuvre, entre autres, pour :

- l'acquisition et la pérennisation des compétences nécessaires. Air Liquide s'appuie sur le modèle d'apprentissage 70-20-10 qui considère que 70 % des apprentissages se font en pratiquant, 20 % par l'observation ou l'interaction et 10 % en formation. À cet effet, Air Liquide Université offre une large gamme de formations, notamment en ligne (e-learning), dans des domaines très variés et régulièrement enrichie de nouveaux contenus, répondant aux besoins spécifiques de l'organisation comme le digital, l'intelligence artificielle ou la transition énergétique récemment ;
- l'accompagnement des collaborateurs dans leur développement individuel tout au long de leur carrière grâce aux entretiens de carrière à l'occasion desquels les collaborateurs échangent avec leur responsable hiérarchique et/ou leur responsable RH autour de leur projet professionnel ;
- l'évolution des façons de travailler au sein du Groupe. Dans son référentiel BeActEngage, Air Liquide précise ce qui est attendu des collaborateurs afin de leur permettre d'évoluer dans un environnement sûr, éthique et engageant pour délivrer une performance durable. Il s'agit aussi pour le Groupe d'assurer la performance de ses opérations. Ce référentiel est mis à disposition de l'ensemble des collaborateurs du Groupe ;
- la mesure et la reconnaissance de la performance basées sur les résultats et les comportements pour offrir à l'ensemble de ses collaborateurs des rémunérations totales justes, équitables et compétitives. Au-delà des politiques de rémunération et de fidélisation des collaborateurs (augmentations régulières de capital réservées aux salariés, dans les pays où la réglementation le permet), des dispositifs spécifiques visent à valoriser et à pérenniser certaines compétences, comme les programmes de reconnaissance des inventeurs ou des innovateurs, le dispositif de développement de l'expertise technique (« Technical Community Leaders ») dans des domaines divers tels que l'exploitation industrielle, la sécurité industrielle et le digital.

Plus généralement, le Groupe veille à construire un environnement professionnel engageant et collaboratif, orienté vers la performance tout en préservant la santé et le bien-être de ses collaborateurs. Leur engagement est mesuré avec le programme My Voice : un questionnaire soumis chaque année à l'ensemble des collaborateurs, les interrogeant sur leur expérience au sein de l'Entreprise. Les résultats sont étudiés afin de définir et mettre en œuvre, aux différents échelons de l'organisation, des plans d'action appropriés.

Le développement du télétravail a intensifié l'utilisation d'outils digitaux pour permettre la continuité de l'activité. L'adaptation des salariés à ce nouveau mode de travail a été facilitée par l'existence d'un environnement numérique et collaboratif déjà déployé au sein du Groupe depuis plusieurs années, ainsi que par le développement d'offres de formations virtuelles sur le travail et le management d'équipes à distance. Dans ce contexte, le Groupe a déployé un référentiel mondial pour accompagner les nouvelles manières de travailler.

1.7. RISQUES CLIENTS

Identification et description du risque

Le principal risque client est celui de faillite ou de fermeture de site de production d'un client. De façon plus large, l'activité de certains clients du Groupe pourrait être interrompue consécutivement à des désastres naturels ou causés par l'homme, y compris ceux résultant de l'évolution des conditions météorologiques, de pandémies, du changement climatique ou d'évènements politiques majeurs (incluant les situations de guerre et de nationalisation).

Le montant des créances d'exploitation ainsi que les provisions pour créances douteuses sont indiqués dans la note 17 aux États financiers consolidés – page 227.

Mesures de gestion

La diversité des implantations géographiques du Groupe dans 59 pays [(1)], ainsi que des industries ou secteurs qu'il sert, contribue à déconcentrer les risques clients. En effet, les entités du Groupe servent un nombre très important de clients (plus de deux millions dans le monde) présents sur des marchés extrêmement variés : électronique, santé, pharmaceutique, chimie, sidérurgie, métallurgie, raffinage, alimentaire, automobile, etc.

Le premier client du Groupe représente 2 % du chiffre d'affaires, les 10 premiers clients du Groupe représentent environ 12 % des ventes, et les 50 premiers clients du Groupe représentent environ 28 % des ventes.

L'activité des gaz industriels est fortement contractualisée avec notamment des durées d'engagements propres aux branches d'activité considérées :

- l'activité Grande Industrie et un tiers de l'activité Électronique reposent en majeure partie sur des contrats de 15 à 20 ans, adossés à des clauses dites de take-or-pay assurant un revenu minimal garanti et offrant une grande visibilité sur les flux de trésorerie futurs ;
- les contrats dans l'Industriel Marchand, d'une durée allant en général d'un à cinq ans, incluent également des services associés aux stockages et aux bouteilles sur la durée du contrat de fourniture ;
- pour la Santé, les situations varient d'un système de santé à l'autre, certains pays attribuant des marchés par région et par pathologie à la suite d'appels d'offres publics pour des durées d'un à cinq ans.

Enfin, l'impact pour le Groupe des risques d'interruption d'activité de clients peut être compensé par le recours nécessaire aux gaz ou aux équipements fabriqués par le Groupe lors de situations critiques. En effet, les gaz sont nécessaires à la sécurisation d'installations industrielles ou chimiques (gaz inertes), au maintien d'une activité industrielle locale (élément indispensable aux procédés industriels) ou encore au maintien de la vie (gaz et équipements médicaux). Les activités du Groupe sont donc souvent protégées ou prioritaires selon les situations.

(1) *Hors Russie où les entités sont hors périmètre de consolidation, suite à la perte de contrôle constatée au 1er septembre 2022.*

2. Risques financiers

La politique financière du Groupe précise les principes de gestion des risques financiers auxquels l'expose son activité. Dans ce cadre, le Groupe a défini et revoit régulièrement les termes des procédures financières qui interdisent notamment toute opération spéculative, en particulier sur les instruments financiers.

La gouvernance en matière de décisions financières est assurée par les Comités financiers (Comité financier stratégique et Comité financier opérationnel), qui traitent, pour le premier, des questions liées à la stratégie financière et, pour le second, des modalités pratiques de sa mise en œuvre.

2.1. RISQUES DE CONTREPARTIE ET DE LIQUIDITÉ

Identification et description du risque

Le risque de contrepartie est principalement lié aux créances clients, aux placements à court terme, aux instruments dérivés de couverture et aux lignes de crédit contractées avec chaque établissement financier.

Le risque sur les créances clients correspond au stock de créances au bilan pouvant être impayées à terme, notamment en cas de difficultés financières du client.

Le risque lié aux placements est essentiellement lié aux dépôts de liquidités court terme en cas de défaut d'une des banques clés du Groupe, et dans une moindre mesure, une perte de valeur liée à l'utilisation de fonds monétaires pour une partie du portefeuille.

Le risque lié aux dérivés de couverture porte sur la valeur de marché positive des opérations, qui serait perdue en cas de défaut d'une ou plusieurs contreparties, et sur le besoin de substituer de nouvelles couvertures dans des conditions potentiellement moins favorables.

Enfin, le principal risque lié aux lignes de crédit bancaires est celui de l'indisponibilité de la facilité en cas de besoin de tirage.

Les risques de contrepartie et de liquidité au 31 décembre 2025 sont développés dans la note 25.1 aux États financiers consolidés – page 245.

La répartition des clients et autres créances d'exploitation et les provisions pour créances douteuses sont développées dans les notes 17.1 et 17.2 aux États financiers consolidés – page 227.

Mesures de gestion

Dans les projets industriels et les opérations d'acquisition, le risque de contrepartie du client fait partie des éléments clés évalués lors des Comités Ressources et Investissements.

Pour les contrats de longue durée, une évaluation du profil de crédit du prospect est conduite avant l'entrée en relation. Celle-ci est ensuite prise en compte dans les termes de paiements proposés aux clients.

Le risque de contrepartie est suivi mensuellement pour les grands clients du Groupe (en 2025, 150 clients, générant environ 35 % des ventes), via les notations fournies par les agences de notation financière ou via une notation financière interne (quand une notation explicite publiée n'existe pas). La structure même des contrats, notamment pour la Grande Industrie et l'Électronique, réduit les risques dans la mesure où ces contrats moyen et long terme comportent des clauses protectrices pour le Groupe.

Dans certains cas (Europe et États-Unis principalement), le risque de perte sur certaines créances clients est transféré à des banques, via des programmes d'affacturage sans recours.

Par ailleurs, pour atténuer les risques liés au défaut d'une contrepartie financière, le Groupe a une approche prudente sur ses placements court terme et ne travaille qu'avec des banques ou institutions financières de premier rang, disposant d'une notation minimale long terme de A ou A2, sauf exception justifiée.

Les placements doivent ainsi être effectués dans les banques clés (c'est-à-dire des banques de premier rang sélectionnées pour leur capacité de financement de l'activité, leur couverture géographique et produit, leur performance ESG ainsi que leur solidité financière), à un horizon inférieur à trois mois, être hautement liquides et faire l'objet d'une volatilité faible. Les notations des banques clés et les indicateurs de risque disponibles sur les marchés sont suivis quotidiennement à l'aide des services d'informations financières en temps réel.

La centralisation de la trésorerie disponible à l'aide du « cash pooling » international (système de nivellement quotidien vers Air Liquide Finance) et la politique annuelle d'extraction des dividendes des filiales permettent par ailleurs de limiter le montant de trésorerie disponible localement dans les pays.

Pour minimiser le risque lié à la valeur de marché des dérivés de couverture utilisés en matière de gestion des risques de change, de taux et de fluctuation des prix des matières premières et de l'énergie, le Groupe, d'une part, travaille avec ses banques clés et, d'autre part, veille à diversifier ses opérations. Ces opérations sont régies par des Contrats-cadres (contrats Fédération bancaire française ou International Swaps and Derivatives Association). Le Groupe a jugé préférable de ne pas entrer dans un mécanisme de collatéralisation étant donné la faible duration moyenne de ces dérivés et les fluctuations de trésorerie disponible pouvant résulter de mécanismes d'appels de marge.

Enfin, en matière de financements, pour assurer son développement et son indépendance, le Groupe s'assure de disposer d'une liquidité permanente, c'est-à-dire de capacités de financement suffisantes auprès d'un large panel diversifié de banques clés et de marchés monétaires et obligataires, en s'appuyant notamment sur un cadre de financement responsable et durable *(*Sustainable Financing Framework, permettant par exemple d'émettre des obligations vertes), disponibles à tout moment et au moindre coût.

2.2. RISQUES DE CHANGE

Identification et description du risque

Le Groupe, du fait de son implantation internationale, est naturellement exposé aux fluctuations des devises étrangères avec, d'une part, un risque de transaction et, d'autre part, un risque lié à la conversion des comptes vers l'euro (devise de reporting du Groupe).

Le risque de change transactionnel concerne, d'une part, les flux commerciaux en devises étrangères des entités opérationnelles et, d'autre part, les flux de redevances, d'assistance technique et de dividendes.

Le risque de conversion est lié à la publication des États financiers du Groupe en euros à partir des comptes des entités en devises locales, sans que la profitabilité des activités s'en trouve affectée.

La note 24.5 aux États financiers consolidés – page 243 présente la répartition par devise de la dette nette, et la note 25.1 aux États financiers consolidés – pages 244 à 248 décrit le processus de gestion du risque de change, ainsi que les instruments dérivés utilisés et la sensibilité aux devises.

Mesures de gestion

Les gaz industriels et médicaux, n'étant pas transportés sur de longues distances, sont fabriqués en majorité dans le pays où ils sont vendus. Le Groupe estime que ses activités et sa rentabilité sont donc peu exposées aux fluctuations des devises.

Le Groupe a néanmoins défini les modalités de couverture pour ses principaux risques de change, qu'ils soient portés par les holdings ou les entités opérationnelles, en matière d'instruments de couverture autorisés, de processus de décision et d'exécution des transactions.

Ces dispositifs sont complétés par des règles de gestion adaptées aux situations locales, qui ont notamment pour objectif d'assurer la conformité et la sécurité des transactions et d'optimiser la gestion.

L'application de cette politique financière est contrôlée par la Direction Financière. Pour ce faire, elle s'appuie, d'une part, sur la centralisation de la grande majorité des transactions qu'elle exécute directement avec les filiales et les marchés de gré à gré et, d'autre part, sur la consolidation des reportings qui lui sont adressés par les différentes entités du Groupe, mensuellement ou trimestriellement selon les natures de risques.

Les activités sont gérées sur la base d'une forte séparation des tâches, en utilisant une plateforme de négociation multilatérale, un logiciel de gestion de trésorerie et une plateforme de communication reliée au réseau international de communication bancaire « Swift ». Un auditeur indépendant est mandaté pour évaluer annuellement le niveau de conformité du Groupe au Customer Security Program de Swift. L'évaluation a montré que l'écosystème et les procédures internes de sécurité sont en adéquation avec les exigences de Swift.

Par ailleurs, le Groupe assure une couverture naturelle et réduit son exposition aux fluctuations de change en choisissant la devise de la dette en fonction de la monnaie dans laquelle les flux de trésorerie qui permettront de rembourser la dette seront générés. Ainsi, les financements sont réalisés soit en monnaie locale, soit en monnaie forte (euro ou dollar américain) lorsque les contrats de vente sont indexés sur cette dernière.

2.3. RISQUES DE TAUX

Identification et description du risque

Le risque de taux est essentiellement lié à la fluctuation des flux futurs sur la dette lorsque celle-ci est indexée sur des taux variables.

Par ailleurs, en cas de hausse significative des taux d'intérêt lors des renouvellements à venir des émissions obligataires, le Groupe pourrait se trouver dans l'obligation de consacrer une partie plus importante des flux de trésorerie provenant de ses activités opérationnelles au service de la dette.

La note 24.3 aux États financiers consolidés – page 241 présente la part de la dette à taux fixe, et la note 25.1 aux États financiers consolidés – pages 244 à 248 décrit la sensibilité des charges financières du Groupe aux variations de taux d'intérêt et le calendrier de refixation des taux d'intérêt de la dette à taux fixe et des instruments de couverture du risque de taux.

Mesures de gestion

La stratégie du Groupe est de maintenir sur un horizon à moyen ou long terme une part majoritaire de la dette totale à taux fixe, notamment par l'utilisation de couvertures fermes ou optionnelles.

Des modalités de couverture centralisée des taux d'intérêt ont également été définies par devise principale de la dette (en particulier EUR, USD, JPY et CNY, qui représentent environ 90 % de la dette nette totale) incluant :

- le choix des outils autorisés, notamment les swaps et les options de taux ;
- les processus de décision des couvertures ;
- les modalités d'exécution des transactions.

Pour les autres devises de la dette, des règles ont été définies afin de s'assurer de la bonne exécution des couvertures du risque de taux au regard des objectifs du Groupe.

Par ailleurs, des opérations de précouverture des émissions futures hautement probables sont régulièrement mises en place pour se protéger contre la hausse des taux.

Sauf exception, toutes les opérations de taux sont traitées de manière centralisée par Air Liquide Finance et valorisées périodiquement à l'aide d'outils développés en interne, mais aussi en ayant recours à un cabinet indépendant spécialisé.

2.4. RISQUES FISCAUX

Identification et description du risque

Le Groupe est exposé dans certains pays au risque fiscal, du fait de l'évolution des réglementations applicables et qui sont susceptibles d'avoir un impact sur son activité ou ses résultats. Ce risque peut notamment découler :

- d'évolutions défavorables soudaines des réglementations locales ou internationales ;
- de difficultés dans l'application de réglementations ou normes en vigueur ;
- d'erreurs lors de l'établissement des déclarations fiscales ;
- des contrôles réguliers par les administrations fiscales pouvant mener à des désaccords d'interprétation des faits.

Mesures de gestion

Dans le domaine fiscal, le Groupe attache une importance primordiale à la conformité aux réglementations dont les évolutions sont suivies par sa Direction Fiscale et ses Directions Financières locales.

La Charte fiscale du Groupe conforte son ambition de rester un leader de son secteur en agissant de manière responsable, en cohérence avec la stratégie de croissance à long terme du Groupe. Air Liquide a défini les principes suivants régissant sa politique fiscale, conformément à l'article L. 22-10-36 du Code de commerce :

- les sociétés du Groupe sont tenues de respecter les lois et réglementations en vigueur ainsi que les normes internationales le concernant, comme celles de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), en particulier sur les prix de transfert ;
- les sociétés du Groupe s'assurent que les déclarations fiscales et les paiements sont effectués conformément aux réglementations locales. Elles établissent les déclarations fiscales requises selon les juridictions dans lesquelles le Groupe exerce ses activités ;
- le Groupe est engagé à agir avec intégrité dans le domaine fiscal. Il cherche à fonctionner de manière transparente et à entretenir des relations constructives et à long terme avec les autorités fiscales ;
- le Groupe gère les questions fiscales en excluant les paradis fiscaux et n'utilise pas de structures dépourvues de substance économique ou commerciale ;
- le Groupe protège la valeur pour ses Actionnaires en prenant des mesures pour minimiser les phénomènes de double imposition. Par ailleurs, il agit avec pour principe de minimiser les risques dans le domaine fiscal. La stratégie fiscale est alignée sur la stratégie du Groupe et conforme au Code de conduite.

Politique fiscale suivie par le Groupe

Air Liquide applique une politique de conformité et de transparence fiscale, garantie par la présence d'équipes de fiscalistes qualifiés et dédiés qui sont à jour des dernières réformes fiscales et qui respectent les valeurs du Groupe. Le Groupe est engagé à agir avec intégrité dans le domaine fiscal. Dans ses pays d'implantation, le Groupe entretient avec les autorités fiscales des

relations transparentes, constructives et de long terme, leur communiquant dans un délai raisonnable les informations dont elles ont besoin. L'Air Liquide S.A., pour elle-même et ses filiales françaises intégrées, est la première société signataire du « Partenariat Fiscal » avec l'administration fiscale française. En signant ce partenariat en mars 2019, L'Air Liquide S.A. et ses filiales se sont engagées dans une relation à long terme de confiance et de transparence avec l'administration fiscale française. Cet engagement perdure sans discontinuité.

Le Groupe assure la conformité de ses opérations avec les réglementations fiscales, afin de payer un montant d'impôt approprié en fonction du lieu de création de la valeur de son activité commerciale, sans transférer artificiellement de valeur au sein de juridictions à faible niveau d'imposition.

Le Groupe n'utilise pas de structures opaques ni d'entités dans des paradis fiscaux et ne dissimule pas d'informations utiles aux autorités fiscales. Il n'utilise pas de structures dépourvues de substance économique ou commerciale.

Le Groupe applique une politique de flux intra-groupe conforme aux principes de l'OCDE. En particulier, il applique le principe de pleine concurrence aux prix de transfert et n'utilise pas les prix de transfert comme un outil de planification fiscale. La structure organisationnelle du Groupe étant décentralisée, ses transactions intra-groupe sont très limitées et représentent une part faible du total des ventes.

Air Liquide respecte les obligations de « reporting pays par pays » (Country-by-Country Reporting – CBCR).

Organisation et gouvernance de la fonction fiscale

Les affaires fiscales des filiales sont sous la responsabilité de leur Direction Financière. Du fait de leur taille, quelques filiales ont une Direction Fiscale spécialisée reportant à la Direction Financière, comme par exemple en France, aux États-Unis, en Allemagne, en Chine, au Canada, en Italie, au Benelux ou en Espagne. Dans certains cas, une Direction Fiscale d'un groupe de pays rapportant à la Direction Financière de ce groupe de pays a été mise en place afin de coordonner la fiscalité sur plusieurs pays, comme par exemple en Asie du Sud-Est et en Afrique-Moyen-Orient.

Toutes ces Directions Fiscales de pays ou de groupes de pays ont un lien fonctionnel avec la Direction Fiscale du Groupe, qui est basée au Siège social. Cette dernière anime le réseau des équipes fiscales, notamment grâce à des réunions régulières pour identifier les sujets à enjeux significatifs, apporter le support technique approprié et les orientations nécessaires.

La Direction Fiscale du Groupe appartient à la Direction Financière du Groupe. Elle maintient des liens avec les différentes organisations financières, juridiques et autres afin de se tenir informée des opérations du Groupe. Elle participe au Comité financier, un comité interne au Groupe, pour donner la position fiscale en conformité avec la Charte fiscale. Elle présente les principaux risques fiscaux du Groupe au moins une fois par an au Comité d'audit et des comptes. D'autre part, au vu de l'importance des négociations en cours à l'OCDE pour élaborer les règles dites Pilier 1 et Pilier 2, la Direction Fiscale du Groupe a rejoint depuis 2021 les groupes de travail auprès de l'OCDE et participera d'une manière constructive à ces travaux autant que nécessaire.

3. Risques numériques

3.1. RISQUES NUMÉRIQUES

Identification et description du risque

Les activités du Groupe, ses savoir-faire et plus largement ses relations avec l'ensemble des parties prenantes (fournisseurs, clients, banques, communautés d'experts, etc.) dépendent d'un fonctionnement de plus en plus dématérialisé et numérique. Ce fonctionnement s'appuie sur des systèmes d'information et des réseaux de communication interdépendants à sécuriser pour préserver leur intégrité, leur disponibilité, la sécurité et la confidentialité des données, parfois soumises à des réglementations spécifiques.

Compte tenu des marchés, des implantations industrielles mondiales du Groupe et du niveau de menace cyber toujours très significatif, ce risque est considéré comme élevé pour Air Liquide et adressé en conséquence par l'organisation.

Mesures de gestion

La politique de Sûreté Numérique décrit les enjeux de sûreté numérique. Elle définit les grands principes de sécurisation informatique de l'organisation en précisant les rôles et responsabilités. Elle se décline en règles fondamentales (politiques, procédures…) de sécurisation et de surveillance des systèmes IT (Information Technology) et OT (Operational Technology), de gestion des alertes et incidents.

La Direction de la Sûreté Numérique, rattachée à la Direction du Contrôle Général et de la Conformité, sur la base d'une analyse de risques cyber mise à jour annuellement, définit les orientations qu'elle décline ensuite auprès des parties prenantes internes et externes du Groupe. Elle s'assure enfin, au travers de contrôles, de leur mise en œuvre, de la conformité et de la maturité globale de l'organisation.

Les axes de travail s'articulent autour :

- de la définition de la stratégie cyber, en étroite collaboration avec les équipes opérationnelles (IT et OT) ;
- de la prévention des risques et de la sensibilisation des collaborateurs à la fraude et à la fuite d'informations confidentielles ou de données à caractère personnel ou de santé des patients, via des outils pédagogiques tels que des formations en ligne sur la protection de l'information ou l'utilisation des outils informatiques et des campagnes d'hameçonnage ;
- de la protection des applications critiques, des informations les plus sensibles (notamment les données de santé des patients), des actifs industriels, ainsi que de la prise en compte de la sûreté numérique dès la phase de conception des projets, comme dimension inhérente à toute solution digitale. Les outils d'analyse de risques ont été mis à jour pour intégrer les problématiques liées à l'IA ;
- de la surveillance des menaces numériques, fuites d'informations et cyber incidents majeurs qui pourraient avoir des répercussions sur les activités du Groupe : elle se caractérise notamment par la pratique de tests d'intrusion (de plus en plus automatisés), la mise en place d'un dispositif d'alerte des fuites d'informations ainsi qu'une surveillance des applications du Groupe exposées sur Internet ;
- de la mise en conformité réglementaire de l'organisation via des programmes ou projets spécifiques tels que le respect du règlement général sur la protection des données (RGPD) ; aujourd'hui déployés dans toutes les activités et géographies, des contrôles annuels (complétés par des audits ponctuels) permettent de s'assurer de sa pérennité. D'autres réglementations récentes ou imminentes ont par ailleurs nécessité des plans d'action spécifiques (par exemple le NIS2 sur l'Europe, l'AI Act…) ;
- des capacités de résilience du Groupe au travers du département en charge de la détection/réaction d'incidents, des simulations d'exercices de crise (au niveau Siège et groupes de pays (clusters)), et de la mise en place de plans de continuité d'activité en cas d'interruption des systèmes informatiques.

4. Risques environnementaux

4.1. RISQUES ENVIRONNEMENTAUX

4.1.1. Risques climat : émissions de gaz à effet de serre

Identification et description du risque

Le modèle d'affaires d'Air Liquide repose sur l'externalisation des besoins en gaz industriels de ses clients, qui peuvent être émetteurs de gaz à effet de serre, en particulier dans les industries telles que la métallurgie, la chimie ou le raffinage. Cette externalisation se justifie par l'expertise d'Air Liquide permettant d'accéder à des technologies de pointe, d'optimiser la consommation d'énergie des outils de production, tout en garantissant la fiabilité de l'approvisionnement sur le long terme. Elle engendre néanmoins un transfert d'une portion des émissions de gaz à effet de serre des clients vers le Groupe.

Près de 85 % des grandes unités de production d'Air Liquide sont des unités de séparation des gaz de l'air, qui n'ont recours à aucun procédé de combustion et donc n'émettent pas de CO_2. Elles utilisent l'air comme seule matière première, l'énergie nécessaire à la séparation de l'air étant consommée presque exclusivement sous forme d'électricité. La génération de l'électricité utilisée par le Groupe pour faire fonctionner ces unités entraîne chez les fournisseurs d'électricité des émissions de CO_2 appelées émissions indirectes (scope 2).

Les deux autres principales activités émettrices de CO_2 du Groupe sont la production d'hydrogène par reformage du méthane et la cogénération. Elles représentent près de 15 % des grandes unités de production et utilisent des procédés de combustion rejetant du CO_2 appelés émissions directes (scope 1).

Dans ce contexte, le risque climat (émissions de gaz à effet de serre) est étroitement lié à la nécessité de réduire les émissions de gaz à effet de serre, en particulier via la mise en place par les pouvoirs publics de politiques de réduction des émissions de gaz à effet de serre, comme la mise en place d'un prix du carbone ou de réglementations plus exigeantes, susceptibles d'impacter :

- soit les usines du Groupe (impact direct sur le périmètre opérationnel), engendrant des hausses de coûts de production et des besoins de nouveaux investissements ;
- soit celles de ses fournisseurs, générant des hausses de prix ;
- soit celles de ses clients (impact indirect sur la chaîne de valeur), impactant par exemple leurs marchés, leurs procédés et leurs besoins de gaz industriels.

Air Liquide est présent dans des régions du monde qui ont mis en place, ou sont en train de mettre en place, des systèmes de quotas d'émissions de gaz à effet de serre. En cas de diminution de la part des émissions couvertes par les quotas gratuits, le Groupe pourrait être amené à mettre en œuvre des mesures compensatoires. Il faut noter que la plupart des contrats long terme prévoient un transfert au client des coûts du CO_2

Mesures de gestion

Dans la continuité des objectifs climat annoncés en novembre 2018, qui ont posé le cadre dans lequel le Groupe agit pour le climat dans ses opérations, avec ses clients et les écosystèmes en proposant des solutions bas carbone, Air Liquide a annoncé le 23 mars 2021 ses objectifs renforcés en termes de développement durable. En ligne avec l'Accord de Paris, et pour faire face à l'urgence de la prise en compte du changement climatique et de la transition énergétique, Air Liquide s'engage en se fixant l'ambition d'atteindre la neutralité carbone d'ici à 2050, avec deux grandes étapes intermédiaires :

- le début de la réduction des émissions de CO_2 en valeur absolue autour de 2025 a été constatée en 2024 ;
- une baisse de -33 % de ses émissions [(1)] de CO_2 des scopes 1 et 2 d'ici à 2035, par rapport à la base 2020 scopes 1 et 2 comptée en « base marché » [(2)].

L'objectif de réduction de -30 % de l'intensité carbone d'ici à 2025 sur la base des émissions de 2015 [(3)], pris en 2018, a été atteint.

Une politique climat a été publiée dans le BlueBook en 2022 pour consolider les principes régissant la gestion du risque climat au sein du Groupe, ainsi que sur l'ensemble de la chaîne de valeur.

Le suivi et l'atteinte des objectifs climat du Groupe reposent sur :

- la procédure interne relative au suivi des émissions de gaz à effet de serre, spécifiant le suivi des obligations réglementaires en vigueur auxquelles le Groupe est soumis en matière d'émissions de gaz à effet de serre ; les méthodologies de calcul harmonisées des émissions des scopes 1 et 2, ainsi que le périmètre et la fréquence de reporting ;
- l'intégration du suivi de la trajectoire CO_2 dans le processus de pilotage du Groupe, notamment le processus budgétaire qui inclut désormais l'allocation d'un budget carbone aux différentes zones géographiques, ainsi qu'un suivi semestriel par géographie et métier au niveau du Comité Exécutif ;
- le processus d'investissement, qui a été mis à jour et est en cours de déploiement, permettant d'assurer une analyse de l'impact du projet sur la trajectoire CO_2 du Groupe. En outre les investissements majeurs dans des capacités de production primaire réalisent des études de sensibilité autour de scénarios à faibles émissions, incluant des projections sur le prix du CO_2 futur pour évaluer la viabilité et, lorsque cela est pertinent, la résilience du projet, en tenant compte des activités du client ;
- le déploiement du réseau des « Climate Champions » et la revue régulière du plan de décarbonation de chaque groupe de pays (cluster) ;
- l'hypothèse de la mise en place, dans les géographies où le Groupe opère, de politiques publiques visant à accélérer la transition vers une économie bas carbone, alignées sur une trajectoire de type « nettement en dessous de 2 °C ».

Par ailleurs, l'accès à l'énergie renouvelable est un élément déterminant pour la gestion du risque climat du Groupe.

Enfin, les informations concernant le « Règlement sur la Taxonomie » de l'Union européenne (UE) sont disponibles au paragraphe 2.1 de la section État de durabilité du chapitre 5 – page 300.

4.1.2. Risques climat : impact physique sur les opérations

Identification et description du risque

Air Liquide exerce ses activités dans certaines régions du monde exposées à une évolution (en sévérité ou fréquence) des phénomènes météorologiques exceptionnels du fait du changement climatique. Ces phénomènes peuvent ralentir, interrompre les opérations du Groupe ou les rendre plus onéreuses. Cette problématique est identique pour ses fournisseurs et ses clients.

---

(1) *En tonnes de CO_2 équivalent, retraitées pour prendre en compte à partir de 2020 et chaque année suivante les émissions des actifs pour l'année complète, en tenant compte (à la hausse comme à la baisse) des changements de périmètre ayant un impact significatif sur les émissions de CO_2.*

(2) *Méthodologie de calcul des scopes expliquée dans le paragraphe 2.2.5 de la section État de durabilité du chapitre 5 – pages 318 à 324.*

(3) *En kg CO_2 équivalent/euro de résultat opérationnel courant avant amortissements et hors IFRS 16 au taux de change 2015 sur les scopes 1 et 2 des émissions de gaz à effet de serre en « base marché ».*

On distingue :

- les risques aigus déclenchés par des évènements tels que les catastrophes naturelles, dont la fréquence et la sévérité augmentent : tempêtes, ouragans, inondations, etc. Ces risques peuvent concerner les sites d'Air Liquide localisés à proximité des littoraux par exemple ou dans des zones qui peuvent être touchées par des ouragans (golfe du Mexique, Asie du Sud, etc.) ;
- les risques chroniques liés à des changements à plus long terme des modèles climatiques et à la hausse des températures : élévation du niveau de la mer, vagues de chaleur chroniques dans certaines régions, modification des régimes de précipitations et augmentation de leur variabilité, disparition de certaines ressources, etc.

Mesures de gestion

Les risques physiques (disponibilité en eau, fréquence des évènements extrêmes, etc.) sont évalués lors de l'analyse des demandes d'investissements, au même titre que les critères financiers, afin de s'assurer que les mesures associées de gestion des risques sont adaptées, par exemple dans la conception des équipements.

Par ailleurs, les opérations du Groupe qui sont régulièrement exposées aux risques aigus décrits plus haut disposent de systèmes de gestion du risque visant à adopter les mesures opérationnelles préventives adéquates ainsi qu'à gérer ces crises en protégeant en premier lieu les personnes et l'outil industriel en coordination étroite avec les clients. Ces systèmes font l'objet de mises à jour et d'améliorations régulières.

Les risques chroniques sont pris en compte en particulier dans la conception des unités de production, au même titre que leur efficacité énergétique ou leur empreinte carbone.

Air Liquide a réalisé en 2023 une étude visant à identifier les périls liés aux impacts physiques du changement climatique selon deux scénarios à fortes émissions (le SSP2-4.5 utilisé comme « business as usual » conduisant à +2,7 °C d'ici à 2100 et le SSP5-8.5 ou « worst case scenario » conduisant à +4,4 °C d'ici à 2100) et à consolider et améliorer le processus de gestion des risques physiques. Les travaux se poursuivent afin d'affiner la compréhension et renforcer la sensibilisation aux enjeux, à l'exposition, à la vulnérabilité et aux actions d'adaptation au niveau des différents types d'actifs du Groupe, avec un recentrage sur les principaux bassins industriels.

Les risques physiques et les risques d'émissions de gaz à effet de serre sont également pris en compte pour l'établissement des États financiers (note 31 aux États financiers consolidés – page 252).

4.1.3. Risques liés à la gestion de l'eau [1]

Identification et description du risque

Le Groupe est dépendant de l'eau pour ses activités, et ce risque est à ce titre considéré comme matériel. La consommation en eau du Groupe provient principalement de l'évaporation issue du refroidissement des procédés de production de gaz industriels. L'eau est également utilisée comme matière première pour la fabrication de produits tels que l'hydrogène.

Air Liquide est attentif à la gestion de l'eau, et tout particulièrement dans les zones de stress hydrique. Le manque de disponibilité de l'eau ou la mauvaise qualité de l'eau peuvent avoir un impact sur la sécurité de l'approvisionnement des produits d'Air Liquide aux clients, nuire à l'efficacité ou à la fiabilité de l'usine et augmenter le coût de production.

Mesures de gestion

Pour gérer les risques liés au prélèvement et à l'utilisation de l'eau, une politique de gestion de l'eau a été publiée dans le BlueBook en 2021.

Elle identifie les impacts des activités d'Air Liquide sur la disponibilité de l'eau. La politique définit les principes de gestion des risques en s'appuyant sur l'évaluation précise de la situation des sites. Enfin, elle décrit les actions à mettre en œuvre pour déployer une gestion de l'eau adaptée.

Dans le cadre du déploiement de sa politique de gestion de l'eau en 2023, Air Liquide a concrétisé l'objectif fixé en 2021 : un plan de gestion documenté traitant des risques de prélèvement et d'utilisation a été mis en place dans 100 % des 75 sites identifiés en 2022 situés en zone de stress hydrique.

5. Risques géopolitiques, réglementaires, juridiques et politiques publiques

5.1. RISQUES GÉOPOLITIQUES

Identification et description du risque

Compte tenu de l'évolution du contexte international, avec notamment la montée des tensions entre (ou dans) certaines géographies et la persistance des menaces terroristes, le Groupe peut être exposé dans certains pays à des risques touchant à l'économie ou à la finance ainsi qu'à la sécurité de ses salariés (sur site ou en déplacement professionnel) et de ses installations.

Mesures de gestion

Lors de l'évaluation des demandes d'investissements, le contexte géopolitique du projet (dans ses dimensions sécuritaire et économique) fait partie des critères examinés avant toute approbation : le risque pays est ainsi évalué au cas par cas et peut mener à une adaptation de la stratégie de financement et à sa couverture par des assurances complémentaires, voire au rejet du projet.

Par ailleurs, tous les pays où le Groupe opère font l'objet d'une veille et d'une analyse régulière du contexte géopolitique.

Enfin, la Direction Sûreté déploie des outils de sensibilisation et de formation pour la protection des salariés, potentiellement exposés dans certaines géographies ou lors des déplacements professionnels : formations en ligne, interventions préalables de spécialistes sur certains risques spécifiques (santé, hygiène, pollution, kidnapping…). D'autres mesures sont mises en œuvre localement pour la sécurisation des produits et des sites les plus exposés à une menace externe.

[1] *ESRS 2 SBM-1 §42 (a).*

5.2. RISQUES RÉGLEMENTAIRES ET JURIDIQUES

5.2.1. Risques de non-respect des lois et des règlements

Identification et description du risque

Dans tous les pays dans lesquels le Groupe exerce ses activités, ses entités sont exposées aux risques de non-respect des lois et des règlements. Dans un contexte qui se complexifie du fait du nombre croissant de normes, elles doivent suivre l'évolution de ce cadre législatif et réglementaire, notamment au regard des spécificités des métiers qu'elles exercent.

L'activité Santé, en particulier, est soumise à des réglementations spécifiques pour les produits qu'elle commercialise (dispositifs médicaux, médicaments), pour les activités de recherche qu'elle poursuit et pour le traitement des données personnelles de santé des patients.

Le Groupe doit faire face, dans toutes les zones dans lesquelles il exerce son activité, aux risques de non-respect, notamment :

- du droit de la concurrence ;
- des dispositions visant à lutter contre la corruption ;
- des sanctions internationales ;
- des réglementations restreignant les exportations de certains produits ou portant sur des destinataires sanctionnés ;
- des réglementations sur le transfert des données personnelles (voir paragraphe 3.1 Risques numériques de la présente section – page 80) ;
- du devoir de vigilance.

Les entités du Groupe sont également exposées au risque de non-respect des obligations contractuelles (de leur fait ou du fait des contreparties aux contrats).

Les passifs et passifs éventuels liés aux litiges sont décrits dans les notes 22 et 30 aux États financiers consolidés – pages 232 et 252.

Mesures de gestion

L'évolution du contexte législatif et réglementaire fait l'objet d'une vigilance particulière et s'accompagne de la mise en place de procédures visant à renforcer la connaissance qu'ont les équipes de ces évolutions et des risques associés, et à leur donner des outils permettant d'assurer la conformité aux obligations, notamment dans les matières suivantes, au travers :

- des Codes Groupe en matière de bon comportement pour le respect du droit de la concurrence accompagnés d'audits sans préavis et de formations, notamment en ligne ;
- d'un programme de prévention de la corruption qui bénéficie d'une forte implication de la Direction Générale et du management ; ce programme s'appuie notamment sur l'établissement d'une cartographie des risques de corruption, un Code de conduite, un ensemble complet de formations et d'actions de sensibilisation à destination des populations exposées aux risques de corruption, un dispositif d'évaluation des tiers, des contrôles comptables et un système d'alerte. Ce programme est régulièrement mis à jour pour tenir compte des nouvelles obligations réglementaires et législatives sous la coordination du Délégué Éthique du Groupe, qui s'appuie sur un réseau de correspondants éthiques et bénéficie du support des Directions opérationnelles dans les zones géographiques et les activités ; il fait l'objet d'audits réguliers ;
- d'un programme de conformité du commerce international (contrôle export et sanctions internationales), s'appuyant sur un guide, un réseau de correspondants, une veille réglementaire ainsi qu'un outil et des procédures de vérification des tierces parties. Une vigilance particulière est consacrée au respect des régimes de sanctions internationales à l'encontre de la Russie, et aux régimes de contrôles des importations/exportations associés ;
- de différents guides contractuels (pour la Grande Industrie, l'Industriel Marchand, l'Électronique, l'Ingénierie & Technologies et les Financements) ou guides de conduite (pour la Santé).

À la connaissance du Groupe, il n'existe pas de procédure gouvernementale, judiciaire ou d'arbitrage, qui serait en cours ou dont il serait menacé, susceptible d'avoir ou ayant eu, au cours des 12 derniers mois, des effets significatifs sur la situation financière ou la rentabilité du Groupe.

5.2.2. Risques liés aux politiques publiques

Identification et description du risque

L'évolution des politiques publiques peut avoir des répercussions sur les opérations du Groupe. Ces impacts peuvent être de différentes natures et concerner aussi bien le champ d'activités du Groupe que ses règles de gouvernance. Le Groupe doit être structuré pour identifier en amont des évolutions pouvant l'impacter.

Par ailleurs, dans l'élaboration des politiques publiques, il est commun que les décideurs publics sollicitent les parties prenantes susceptibles d'être concernées par celles-ci afin de contribuer à la définition de réglementations plus efficaces. Dans ce contexte, le Groupe est régulièrement contacté à différents niveaux de façon individuelle et non coordonnée par différentes autorités publiques, ministères et agences gouvernementales pour participer à ces réflexions. Afin de nourrir de façon structurée ces échanges, Air Liquide définit des positions sur les sujets sur lesquels il peut être sollicité par les pouvoirs publics.

Mesures de gestion

Le rôle de la Direction des Affaires Européennes et Internationales (DAEI) consiste à organiser la fonction Affaires Publiques au sein du Groupe pour s'assurer de la mise en place de mécanismes de veille et d'analyse des changements de politiques publiques.

La DAEI et ses représentants présents dans les filiales de quelques pays spécifiques veillent à la cohérence des messages portés par ces filiales en coordonnant la représentation auprès d'institutions publiques, d'ONG, de la société civile, d'associations professionnelles ou de groupes de réflexion.

Dans ce contexte, le Groupe échange avec les parties prenantes publiques, dans le plus strict respect des principes d'intégrité et de transparence.

Par ailleurs, Air Liquide se conforme aux dispositions nationales ou supranationales relatives aux registres de transparence en rendant régulièrement compte de ses activités et actions de représentations d'intérêt aux autorités appropriées.

ENVIRONNEMENT DE CONTRÔLE

Cette section décrit les éléments clés de l'environnement de contrôle et de gestion des risques mis en place par la Société.

1. Organisation

L'organisation du Groupe se déploie dans un contexte de continuité de la stratégie. Elle s'accompagne d'un mode de gestion qui s'appuie sur des objectifs à moyen terme déclinés par métiers, et un pilotage des activités orienté autour d'objectifs budgétaires annuels déclinés jusqu'au plan individuel. Le Groupe s'appui sur une organisation en réseau visant à favoriser la communication et à raccourcir les circuits de décision.

L'organisation s'appuie sur :

- des membres du Comité Exécutif en charge des géographies, qui assurent la présence et la représentation du Groupe dans les grandes régions du monde. Ils ont, avec la base (siège social de L'Air Liquide S.A.), la responsabilité de la définition de la stratégie opérationnelle des zones géographiques du Groupe et de leurs performances globales ;
- des entités, regroupées en groupes de pays (clusters) pour une meilleure mutualisation des ressources, qui assurent la gestion opérationnelle de leurs activités et l'exécution de la stratégie dans les pays où le Groupe est implanté ;
- des branches d'activité mondiale (WBL), qui :
  - élaborent avec les groupes de pays (clusters) et la Direction de la Stratégie les objectifs stratégiques à moyen terme des activités qu'elles représentent,
  - ont la responsabilité du marketing stratégique, de la transformation de leurs métiers respectifs et de la bonne adéquation des compétences à leur domaine d'activité ;
- les activités opérationnelles mondiales (GBU) spécifiques à certaines activités (Santé à domicile, Ingénierie & Technologies) ;
- la Direction Industrielle dont la mission est d'optimiser les processus industriels afin de garantir la sécurité, la qualité, la fiabilité et l'efficacité des opérations. Elle couvre l'ensemble des opérations industrielles du Groupe hors GBU ;
- les Services mondiaux aux opérations (GBS).

Cette organisation est complétée par des fonctions corporate qui recouvrent en particulier les trois fonctions de contrôle clés rapportant à la Direction Générale :

- la Direction Financière, qui est responsable :
  - de la fiabilité des informations financières et comptables,
  - de la gestion des risques financiers et fiscaux du Groupe,
  - de la formalisation des objectifs du Groupe ainsi que de l'analyse de la performance par le contrôle de gestion à partir des données financières produites par les équipes comptables, des analyses réalisées par les équipes financières des différentes entités et de certaines données opérationnelles ;
- la Direction du Contrôle Général et de la Conformité, qui :
  - apporte expertise et assistance aux entités dans la démarche de gestion des risques (décrite ci-dessous) et en élabore une synthèse Groupe,
  - aide les entités du Groupe à veiller au respect et à la promotion, d'une part, des valeurs éthiques du Groupe, notamment par les actions de formation et de sensibilisation, ainsi que par le traitement des cas de fraudes et déviations (l'ensemble de ces actions, organisations et outils font l'objet d'une présentation détaillée dans l'État de durabilité – page 356), et, d'autre part, au respect des règles du commerce international,
  - vérifie la bonne application des procédures de contrôle interne et de gestion des risques dans le cadre des audits qu'elle réalise selon un programme présenté au préalable au Comité d'audit et des comptes du Groupe. Ce programme, établi en s'appuyant sur l'analyse des risques, fait l'objet d'un suivi régulier par ce même Comité d'audit et des comptes en lien avec le Comité environnement et société (pour les questions environnementales et sociétales). Les rapports d'audit sont systématiquement suivis de plans d'actions correctives, supervisés par un membre du Comité Exécutif. Ces rapports et leur suivi font également l'objet de communication et d'échanges périodiques avec les Commissaires aux comptes,
  - guide, à travers la Direction de la Sûreté Numérique qui lui est rattachée, les entités du Groupe dans l'identification et la protection de leurs données, systèmes et applications numériques (définitions de règles, expertise et conseil dans le déploiement, contrôle de la bonne mise en œuvre) ;
- la Direction Juridique et Assurances, qui identifie les risques juridiques, émet des guides et codes internes et veille à leur bonne application ainsi qu'au respect des mesures relatives au devoir de vigilance. Elle suit l'évolution des principaux litiges. Elle gère les assurances.

Par ailleurs, le Groupe dispose d'un système d'alerte éthique couvrant l'ensemble de ses entités et permettant de signaler de manière confidentielle auprès d'un prestataire extérieur indépendant une déviation par rapport au Code de conduite du Groupe ou à la législation applicable. Ce système est ouvert à l'ensemble des parties prenantes internes et externes du Groupe (clients, patients, fournisseurs, sous-traitants et leur personnel, communautés locales, facilitateurs, etc.).

Tous les signalements enregistrés sont traités de manière confidentielle sous la supervision du Délégué Éthique du Groupe. Ce système est une alternative au processus habituel de signalement d'incidents au sein des entités à travers les managers et les équipes des Ressources Humaines. Il permet d'accélérer le traitement des alertes reçues, et ainsi de minimiser leur impact potentiel sur les personnes et l'organisation. Le principe de protection des lanceurs d'alerte est garanti par le Groupe et réaffirmé dans le Code de conduite. Aucune sanction ou mesure de rétorsion n'est admise à l'encontre de toute personne qui effectue un signalement de bonne foi.

La description du système d'alerte et le détail des indicateurs relatifs aux signalements reçus et alertes sont disponibles dans le paragraphe 4.2 de l'État de durabilité du chapitre 5 – page 356.

Enfin, cette organisation s'appuie sur un système de pouvoirs et de délégations :

- aux membres du Comité Exécutif et aux responsables de certains départements et services pour définir leurs pouvoirs d'engagements et de paiements sur les opérations commerciales (de ventes ou d'achats) ;
- à certains responsables d'entités ou de sites, en France notamment, pour assurer la prévention et la gestion des risques industriels en matière d'hygiène et de sécurité ;
- à certains responsables financiers pour assurer la sécurité des transactions et des flux financiers.

Les dirigeants des différentes filiales du Groupe exercent leurs responsabilités sous le contrôle des Conseils d'Administration et dans le respect des lois et des règlements applicables dans les pays où ils opèrent.

2. Gestion des risques

Pour assurer la pérennité dans le développement de ses activités, le Groupe doit veiller en permanence à la prévention et à la bonne gestion des risques (notamment industriels et financiers) auxquels il est exposé.

Dans ses métiers, la gestion des risques industriels doit s'appuyer sur une priorité constante accordée à la sécurité et sur une recherche permanente de la fiabilité des installations.

La gestion des risques financiers requiert un contrôle strict des investissements ainsi qu'une gestion financière et comptable prudente et rigoureuse.

La démarche formalisée de gestion des risques vise à assurer :

- l'identification régulière des différents types de risques (industriels, financiers et autres) encourus par le Groupe dans l'exercice de ses activités, évalués selon le double critère de l'impact potentiel et de la probabilité d'occurrence ;
- l'évaluation du niveau de maturité sur la gestion de chaque risque selon une échelle commune eu égard à la qualité des politiques, des organisations, des processus et des contrôles en place ;
- l'avancement des principaux plans d'action pour limiter ces risques, en focalisant le suivi sur un nombre restreint de priorités.

Ce processus de gestion des risques en trois volets (cartographie, évaluation des niveaux de maturité, plans de mitigation) couvre plus de 90 % du chiffre d'affaires consolidé du Groupe.

Au sein de la Direction du Contrôle Général et de la Conformité, la Direction Gestion des Risques anime cette démarche en s'appuyant sur :

- des ressources dédiées par les groupes de pays (clusters), activités opérationnelles mondiales et branches d'activité mondiale, pour, d'une part, piloter la démarche dans leurs périmètres respectifs de responsabilité (et sous la surveillance des Conseils d'Administration des entités concernées) et, d'autre part, en donner une synthèse ;
- les travaux des membres du Comité des risques qu'elle anime (décrit au paragraphe 5 de la présente section – page 87).

Le Comité d'audit et des comptes revoit la gestion des risques dans le Groupe à partir des présentations qui lui sont faites :

- sur l'avancement de la démarche (présentation annuelle) ;
- sur chaque grand système de gestion des risques selon un programme pluriannuel défini en fonction des enjeux ;
- sur les synthèses d'audit interne de ces systèmes de gestion des risques.

Le Comité environnement et société se réunit trois fois par an. En complément, au moins une session commune avec le Comité d'audit et des comptes est organisée. La trajectoire des objectifs climat ainsi que les risques associés sont revus lors de ces sessions.

Afin d'avoir une approche plus complète, chaque année, un travail d'identification et de positionnement hypothétique des risques émergents est présenté par la Direction Gestion des Risques lors d'un des Comités des risques. Une réflexion est également menée concernant l'échéance à laquelle ces risques émergents pourraient se matérialiser et les actions d'anticipation nécessaires sont suggérées.

Enfin, le Conseil d'Administration se voit présenter une synthèse annuelle des actions engagées par le Groupe en matière de gestion des risques : il valide chaque année le programme prévisionnel du Comité d'audit et des comptes qui lui est soumis préalablement ainsi qu'une liste de sujets d'intérêt stratégique ou ayant une acuité particulière, qui lui seront présentés de manière plus spécifique.

3. Contrôle interne

En complément des Principes d'action (https://www.airliquide.com/fr/developpement-durable/ethique/principes-action-groupe) qui réaffirment les valeurs du Groupe, notamment vis-à-vis de ses parties prenantes (Actionnaires, fournisseurs et clients, collaborateurs…), les principes et procédures clés du Groupe sont regroupés dans un référentiel global, le BlueBook, accessible aux salariés sur l'Intranet. Le BlueBook forme ainsi un ensemble de documents de contrôle interne et de gestion des risques qui doivent être mis en œuvre par chaque entité intégrée dans les comptes consolidés du Groupe.

Le BlueBook constitue le socle du dispositif de contrôle interne du Groupe, qui vise à s'assurer que :

- les activités du Groupe et les comportements de ses collaborateurs :
  - se conforment aux lois et règlements, aux normes internes et bonnes pratiques applicables,
  - s'inscrivent dans le cadre des objectifs définis par la Société, notamment en matière de politique de prévention et de gestion des risques,
  - concourent à la préservation des actifs du Groupe ;
- les éléments d'informations financières et comptables communiqués tant en interne qu'en externe reflètent avec sincérité la situation et l'activité du Groupe et sont conformes aux normes en vigueur.

Sous l'égide de la Direction du Contrôle Interne Groupe, des actions de sensibilisation et de formation aux problématiques de contrôle interne sont régulièrement menées, par exemple, lors des campus de formation virtuelle proposés par l'Université Air Liquide deux fois par an.

D'une façon générale, le dispositif de contrôle interne du Groupe doit contribuer à la maîtrise de ses activités, à l'efficacité de ses opérations et à l'utilisation efficiente de ses ressources. Il a également pour objectif de prévenir des erreurs et fraudes.

Comme tout système « d'assurance », il ne peut fournir une garantie absolue que les objectifs du Groupe seront atteints.

Dans la continuité des actions menées les années précédentes, toutes les entités significatives et Services mondiaux aux opérations du Groupe (représentant environ 90 % du chiffre d'affaires consolidé du Groupe) évaluent annuellement leur niveau d'adéquation au cadre de référence des dispositifs de contrôle interne et de gestion des risques. Ces entités mettent également en œuvre des actions visant à améliorer leur dispositif de contrôle au regard des orientations annuelles définies en début d'année par les groupes de pays (clusters) sous la supervision des membres du Comité Exécutif en charge de la zone géographique et les activités opérationnelles mondiales, la Direction du Contrôle Général et de la Conformité et la Direction Financière. Ces deux dernières animent ensemble ces actions d'amélioration et rendent compte de leur progression à la Direction Générale puis au Comité d'audit et des comptes du Groupe.

Cette approche du contrôle interne a été récemment élargie pour répondre aux nouvelles exigences réglementaires. Suite à une évaluation spécifique du dispositif de contrôle interne menée en 2024 pour le reporting de durabilité dans le cadre de l'application des normes ESRS, le cadre de contrôle correspondant a été déployé en 2025, comme décrit au chapitre 5, paragraphe 1.3.2 – page 286.

Des audits sont conduits de manière coordonnée entre la Direction du Contrôle Général et de la Conformité et les Commissaires aux comptes, selon un programme de travail commun, pour vérifier les évaluations du dispositif de contrôle interne et la mise en œuvre effective des contrôles opératoires clés.

Enfin, les cas de fraude sont systématiquement reportés au Délégué Éthique du Groupe, analysés conjointement avec le Contrôle Interne afin d'identifier les mesures de renforcement du dispositif à mettre en œuvre et font l'objet d'investigation lorsque jugé nécessaire. Ils sont régulièrement portés à la connaissance de la Direction Générale, du Comité éthique et conformité et du Comité d'audit et des comptes.

4. Information financière et comptable

Pour assurer la qualité et la fiabilité des informations financières et comptables qu'il produit, le Groupe s'appuie principalement sur un ensemble de principes et de normes comptables, et sur un système de reporting comptable et de gestion unifié, alimentant à la fois la consolidation statutaire du Groupe et les analyses de gestion sous la responsabilité de Directions indépendantes, qui reportent à la Direction Financière.

Le manuel comptable Groupe, intégré à la politique financière du Groupe, définit les principales règles comptables et méthodes de consolidation applicables, et précise les formats de remontée d'informations financières et comptables. Ce manuel est régulièrement mis à jour par la Direction Financière en fonction de l'évolution des normes IFRS ou de leurs interprétations.

Les reportings de gestion et les reportings comptables sont établis sous la responsabilité de départements indépendants mais interactifs, selon des principes et méthodes identiques :

- l'indépendance permet d'enrichir les informations et analyses à partir d'indicateurs et de données complémentaires, notamment celles liées à des caractéristiques spécifiques de chaque activité ;
- l'interactivité des organisations permet de mieux contrôler la fiabilité des informations grâce à des rapprochements systématiques et réguliers des données.

Les reportings recouvrent principalement :

- l'état mensuel de gestion dit « flash mensuel », qui détaille certains éléments du chiffre d'affaires et les principaux indicateurs financiers : compte de résultat, autofinancement, dette nette et montant des investissements accordés et engagés ;
- l'état trimestriel dit « de gestion », qui détaille les éléments principaux du compte de résultat, du bilan et du tableau des flux de trésorerie ;
- l'état trimestriel d'analyse de la « variance », qui permet d'analyser les différentes composantes de l'évolution du résultat opérationnel courant.

Ces trois documents sont établis par chaque entité de gestion selon un planning annuel préalablement défini. Ils sont systématiquement accompagnés de commentaires d'activité établis sous la responsabilité du Directeur Général de l'entité et sont consolidés au niveau du Groupe avec une analyse par zone géographique et par activité :

- l'état trimestriel de consolidation comptable est établi par chaque entité de reporting, qui doit également reporter semestriellement ses engagements hors bilan en détaillant notamment :
  - les achats d'énergie,
  - les garanties et cautions financières,
  - tout autre engagement contractuel.

Les états mensuels et les états de consolidation comptable sont remontés au service central de consolidation. Ce service élabore les données consolidées et travaille en liaison avec le département Contrôle de Gestion, qui a pour mission d'analyser et de commenter les résultats, d'identifier et d'expliquer les écarts avec les prévisions et de réactualiser ces dernières. Des réunions sont organisées chaque mois avec les responsables des zones géographiques et des groupes de pays (clusters) pour préciser ces analyses en lien avec la Direction Financière du Groupe.

Dans le cadre du Comité mensuel de pilotage de la performance Groupe, une projection sur le reste de l'année en cours est systématiquement présentée par la Direction Financière afin d'identifier le cas échéant les écarts par rapport aux objectifs de l'année et de prendre les mesures nécessaires.

La Direction Financière s'assure par ses contrôles réguliers de la bonne application des principes et méthodes comptables dans les différentes entités du Groupe. Les normes comptables les plus complexes ainsi que le déploiement de nouvelles normes font l'objet de formation, d'un accompagnement et de contrôles renforcés ou d'un traitement direct par la Direction Financière. Il s'agit notamment de celles relatives aux avantages du personnel (IAS 19), aux méthodes de consolidation (IFRS 10/11), à la qualification des contrats significatifs de l'activité Grande Industrie, aux modalités de reconnaissance du chiffre d'affaires (IFRS 15/IFRS 16), aux instruments financiers dérivés (IAS 32, IFRS 7, IFRS 9) et aux contrats d'achat d'énergie renouvelable à long terme (IFRS 9, IFRS 10/11, IFRS 16).

Elle s'appuie également sur les audits réalisés par la Direction du Contrôle Général et de la Conformité, avec laquelle elle communique régulièrement.

Le Groupe prend en compte les risques climatiques dans ses hypothèses de clôture et intègre leur impact potentiel dans les États financiers. En particulier, les risques climatiques sont pris en compte lors de l'exécution des procédures de clôture telles que l'examen de la durée d'utilité estimée des immobilisations corporelles utilisées pour le calcul de l'amortissement, la revue des estimations et des hypothèses concernant les tests de dépréciation des actifs et l'évaluation des risques pour déterminer le montant des provisions pour risques et charges.

La qualité et la fiabilité des informations financières et comptables reposent également sur des systèmes transactionnels (type Enterprise Resource Planning – ERP) performants, couplés avec des outils Groupe de consolidation et de Business Intelligence modernes et sécurisés. Ces outils permettent l'analyse, la mise à disposition et la visualisation des données financières et opérationnelles pour l'ensemble des collaborateurs et du management.

Le projet visant à renforcer l'harmonisation des ERP se poursuit en s'appuyant notamment sur la définition d'un modèle de référence comptable et financier renforcé et adapté aux différents métiers du Groupe.

5. Surveillance des dispositifs de contrôle

Le Conseil d'Administration exerce son contrôle sur la gestion du Groupe en s'appuyant sur les rapports trimestriels d'activité de la Direction Générale qui lui sont communiqués et sur les travaux du Comité d'audit et des comptes, selon des modalités et principes décrits (comptes-rendus, rapports…) au paragraphe 10.1 de la section Gouvernance du chapitre 3 – pages 115 à 116.

La Direction Générale exerce son contrôle sur la gestion des risques, notamment dans le cadre de réunions régulières organisées selon les sujets autour du Directeur Général.

Elle s'appuie également sur les reportings existants et sur :

- les réunions du Comité Exécutif, avec en particulier les comptes-rendus de la Direction Système Industriel et Sécurité sur la performance du Groupe en matière de sécurité et sur l'avancement des actions engagées ;
- les travaux de la Direction Financière et de la Direction du Contrôle Général et de la Conformité ;
- les recommandations des différents Comités Groupe qu'elle a mis en place pour assurer un pilotage renforcé de certains engagements et enjeux significatifs (le rôle et la composition de ces Comités sont décrits ci-dessous).

Ces dispositifs de contrôle s'enrichissent d'une implication des Directions opérationnelles et du Comité Exécutif dans la mise en œuvre et le suivi des actions d'amélioration nécessaires au renforcement de la qualité du contrôle interne.

LE COMITÉ DES RISQUES

Ce Comité a pour mission d'apporter diagnostic et expertise aux groupes de pays (clusters), activités opérationnelles mondiales et branches d'activité mondiale qui doivent mettre en œuvre et animer la démarche de gestion des risques dans leurs périmètres de responsabilité respectifs.

Il réunit les fonctions corporate suivantes : Directions du Contrôle Général et de la Conformité, Juridique, Financière, de la Communication, de la Sécurité et Système Industriel, des Ressources Humaines, du Développement Durable ainsi qu'une personne représentant les Opérations.

Il se tient deux fois par an sous la présidence du Directeur Général, en présence du Secrétaire Général et du Directeur de la Stratégie. Les objectifs de ces réunions sont de rendre compte de la progression des actions prioritaires de mitigation des grands risques, d'établir une synthèse de la gestion des risques et de définir les orientations Groupe. En outre, le Comité examine de façon plus approfondie certains risques stratégiques.

LES COMITÉS FINANCIERS

Le **Comité financier stratégique** a pour mission de contrôler la bonne application de la politique financière du Groupe, de valider les propositions et orientations de gestion financière qui lui sont soumises et de valider les règles de politique financière du Groupe, qu'il revoit régulièrement.

Il réunit, sous l'autorité du Directeur Général, le Directeur Financier Groupe, le Directeur Financier Adjoint, le Directeur Financements et Trésorerie Groupe et le Directeur Corporate Finance.

Ce Comité se réunit au minimum trois fois par an et sur demande en cas de besoin.

Le **Comité financier opérationnel** a pour mission de prendre les décisions courantes de gestion financière du Groupe, de formuler des propositions d'opérations structurantes au Comité financier stratégique et d'assurer leur mise en œuvre lorsqu'elles sont validées.

Il réunit le Directeur Financier Groupe, le Directeur Financier Adjoint, le Directeur Financements et Trésorerie Groupe et le Directeur Corporate Finance, assistés d'un Secrétaire du Comité.

Ce Comité se réunit toutes les quatre à six semaines, et les comptes-rendus de ces réunions sont adressés au Directeur Général.

LES COMITÉS RESSOURCES ET INVESTISSEMENTS (RIC)

Ces Comités Ressources et Investissements ont pour mission d'évaluer et de valider les demandes d'investissements qui leur sont soumises ainsi que les engagements contractuels à moyen et long terme, les besoins en ressources humaines qui peuvent y être associés, ainsi que les impacts environnementaux de ces projets, avec une attention particulière portée sur l'impact carbone des décisions d'investissement.

Ils se tiennent régulièrement (en général, une fois par mois) pour chacune des géographies et activités opérationnelles mondiales.

Chaque séance du Comité est présidée par le membre du Comité Exécutif en charge de la géographie ou de l'activité opérationnelle mondiale (GBU) concernée et réunit les Directeurs des groupes de pays (clusters) et de la ligne de métier concernée par l'investissement, ainsi que des représentants du Groupe de la Direction Financière, de la Direction Industrielle, de l'Ingénierie & Technologies et de la Direction en charge de la mise en œuvre des investissements (Capital Implementation).

Les décisions de ces Comités sont revues par la Direction Générale.

LE COMITÉ ÉTHIQUE ET CONFORMITÉ

Dans le domaine de l'éthique, ce Comité a pour mission de superviser le programme éthique du Groupe (suivi des actions engagées en matière de prévention de la corruption et des déviations au Code de conduite, proposition d'orientations court et moyen terme) et de faire des recommandations de sanctions dans le cas de déviations significatives.

Dans le domaine plus général de la conformité, il supervise les enjeux de conformité non spécifiques à une activité, tels que le droit de la concurrence, le contrôle des exportations, le devoir de vigilance et la protection des données personnelles (qui est revue annuellement).

Il réunit les Directions du Contrôle Général et de la Conformité, du Juridique, du Développement Durable et des Ressources Humaines ainsi qu'un représentant des fonctions opérationnelles, et se tient au minimum deux fois par an et plus souvent en cas de besoin.

LE COMITÉ DE SÛRETÉ NUMÉRIQUE

Ce Comité a pour mission de valider les orientations stratégiques en matière de sûreté numérique et de s'assurer de l'avancement opérationnel de certains projets Groupe (informatique industrielle, innovation numérique, surveillance de fuites d'informations confidentielles ou de données à caractère personnel ou de santé, etc.).

Sous la présidence du membre du Comité Exécutif supervisant les activités Digital & IT, il réunit les Directeurs en charge du Digital & IT, de la Sûreté Numérique, de la Direction Industrielle et du Contrôle Général et de la Conformité Groupe. Il se tient trois fois par an et peut se tenir de manière spécifique si l'actualité le nécessite.

LE COMITÉ INDUSTRIEL ET SÉCURITÉ

Ce Comité a pour mission de superviser la gestion des risques industriels et de suivre l'avancement des principales actions de progrès.

Il réunit des représentants des différentes activités de la Direction Industrielle Groupe, le Directeur de la Sécurité du Groupe, un représentant de l'activité opérationnelle mondiale Ingénierie & Technologies, et un représentant de l'activité Santé à domicile. Il se tient six à huit fois par an, sous la présidence d'un membre du Comité Exécutif.

LE COMITÉ E-ENRISK

L'objectif de ce Comité est d'examiner et de fournir des orientations et des recommandations sur les stratégies énergétiques et climatiques mises en œuvre par les entités du Groupe.

Il réunit chaque mois le membre du Comité Exécutif supervisant la branche d'activité mondiale Grande Industrie et la fonction Stratégie du Groupe, le Directeur de la branche d'activité mondiale Grande Industrie, la Directrice Énergie, le Directeur Financement et Trésorerie du Groupe, la Directrice Organisation et Méthodes Comptables, le Directeur Adjoint Développement Durable et le Directeur Industriel de la Chine, Expert International sur l'Énergie. Les comptes-rendus des réunions sont envoyés à tous les membres du Comité Exécutif.

LE COMITÉ FOIK

L'objectif du Comité « First-of-its-Kind » (FoiK) est d'examiner, d'évaluer et d'approuver l'utilisation d'une nouvelle solution technique dans une unité de production industrielle, pour des clients internes et tiers. Son but est de s'assurer que les risques liés au déploiement d'une nouvelle solution technique sont identifiés et atténués, en formalisant l'approbation de la solution et en renforçant son suivi.

Le Comité est présidé par le Vice-Président du Groupe supervisant l'Ingénierie & Technologies. Il réunit des Directeurs des fonctions clés telles que la R&D, la Sécurité des Procédés, la Propriété Intellectuelle et la branche d'activité mondiale Grande Industrie, ainsi que des représentants de l'Ingénierie & Technologies. Des parties prenantes métiers ou experts techniques pertinents sont également conviés en fonction des projets examinés.

Le Comité se réunit une fois par mois pour examiner les projets et consigner ses décisions.

AUTRES DISPOSITIFS DE COUVERTURE

Le Groupe couvre ses principaux risques au travers de programmes internationaux d'assurance placés auprès d'assureurs de premier rang. Cela concerne notamment les dommages aux biens, la responsabilité civile et environnementale, le risque cyber, la responsabilité civile des mandataires sociaux, etc. Les deux plus importants programmes sont détaillés ci-dessous.

1. Dommages aux biens et pertes d'exploitation

Les biens et les pertes d'exploitation sont couverts par des polices d'assurance dommages souscrites dans chaque pays où le Groupe est présent. La quasi-totalité de ces polices est regroupée dans un programme international.

Ces assurances, qui sont en général du type « tous risques sauf », couvrent l'incendie, la foudre, le dégât des eaux, l'explosion, le vandalisme, le choc, le bris de machine, le vol et, selon les pays et pour des montants limités, les catastrophes naturelles.

Les pertes d'exploitation consécutives à un dommage sont assurées pour la plupart des sites de production dans ces mêmes polices. La période de couverture des pertes d'exploitation est de 6 à 24 mois. Les montants de franchise sont en rapport avec l'activité des sites. Les assureurs font régulièrement des visites de prévention des risques des principaux sites industriels.

2. Responsabilité civile

En matière de responsabilité civile, les filiales disposent de polices locales de responsabilité qui couvrent les dommages aux tiers du fait de leurs activités (risque exploitation) et du fait de leurs produits (risque produit). Le montant assuré pour chaque filiale dans sa propre police dépend notamment de son chiffre d'affaires et de ses activités.

En excédent des polices locales, le Groupe dispose d'une couverture globale pour les dommages aux tiers couvrant l'ensemble de ses activités sous forme d'une assurance ombrelle souscrite en France, qui couvre à la fois la Société et ses filiales. La police d'assurance du Groupe couvre également les atteintes à l'environnement, le préjudice écologique et les dommages environnementaux.

Le montant de couverture souscrite est supérieur à 500 millions d'euros. La couverture est constituée de plusieurs lignes d'assurance qui se superposent. Chaque ligne est souscrite pour un montant donné auprès de plusieurs assureurs qui se partagent le risque. Au-dessus de la première ligne, les lignes supérieures agissent comme excédent des lignes inférieures.

3. Société de réassurance

Une partie des risques de dommages et pertes d'exploitation est conservée par le Groupe par l'intermédiaire d'une société captive de réassurance, qui participe également, entre autres, à la couverture responsabilité civile du Groupe ainsi qu'à la couverture des marchandises transportées. Depuis 2025, la société de réassurance intervient sur les risques vie (assurances santé et régimes de prévoyance) des salariés du Groupe.

Cette société captive de réassurance participe pour l'exercice 2025 à l'assurance des sinistres non-vie à hauteur maximale de 51 millions d'euros avec des sous-limites par sinistre adaptées à la nature des sinistres. Au-delà de ces montants, les risques sont transférés aux assureurs tiers. Sa gestion est confiée à un gestionnaire de captive agréé par les autorités compétentes.

PLAN DE VIGILANCE

1. Introduction

1.1. CONTEXTE DE LA LOI

La loi française nº 2017-399 du 27 mars 2017 relative au devoir de vigilance des sociétés mères et des entreprises donneuses d'ordre (« loi sur le devoir de vigilance ») a introduit l'obligation, pour les sociétés mères de groupes employant plus de 5 000 salariés en France ou 10 000 salariés en France et à l'étranger, d'établir et de mettre en œuvre de manière effective un Plan de Vigilance. Conformément à l'article L. 225-102-1 du Code de commerce, ce Plan doit comporter « les mesures de vigilance raisonnable propres à identifier les risques et à prévenir les atteintes graves envers les droits humains et les libertés fondamentales, la santé et la sécurité des personnes ainsi que l'environnement » pouvant résulter des activités du Groupe et de ses filiales, et de celles des fournisseurs ou sous-traitants avec lesquels Air Liquide entretient une relation commerciale établie. Cette obligation s'articule autour de cinq mesures :

- une cartographie des risques (identification, analyse, hiérarchisation) ;
- des procédures d'évaluation régulière de la situation des filiales, des fournisseurs et sous-traitants ;
- des actions adaptées d'atténuation des risques ou de prévention des atteintes graves ;
- un mécanisme d'alerte et de recueil des signalements relatifs à l'existence ou à la réalisation des risques ;
- un dispositif de suivi des mesures mises en œuvre et d'évaluation de leur efficacité.

Air Liquide répond à ces exigences légales en établissant un Plan de Vigilance dont le contenu est présenté à :

- la page 92 – dans le paragraphe 2 Table de concordance du Plan de Vigilance qui renvoie vers les paragraphes correspondants du chapitre 5 du présent Document d'Enregistrement Universel, section État de durabilité, où les différentes actions engagées pour chaque enjeu sont exposées ;
- la page 95 – dans le paragraphe 3 Compte-rendu de mise en œuvre effective de l'année 2025.

Air Liquide publie annuellement son Plan de Vigilance dans une communication autonome sur le site Internet du Groupe (https://www.airliquide.com/fr/developpement-durable/performance-extra-financiere/plan-vigilance).

Le présent Plan de Vigilance s'applique à L'Air Liquide S.A. et à l'ensemble des filiales du Groupe.

1.2. GOUVERNANCE DU DEVOIR DE VIGILANCE

Depuis 2025, le département Devoir de Vigilance, placé sous la responsabilité de la Directrice Juridique Droit du travail, Compliance et Devoir de Vigilance, encadre la mise en œuvre de la démarche de vigilance d'Air Liquide. Il est intégré à la Direction Juridique et Assurances du Groupe, laquelle est supervisée par le Directeur Financier du Groupe, membre du Comité Exécutif.

Les missions principales de ce département consistent à :

- animer et coordonner la mise en œuvre des processus de vigilance raisonnable avec les différentes Directions impliquées ; et
- rédiger le Plan de Vigilance, en s'assurant qu'il réponde aux exigences légales et aux attentes des parties prenantes du Groupe.

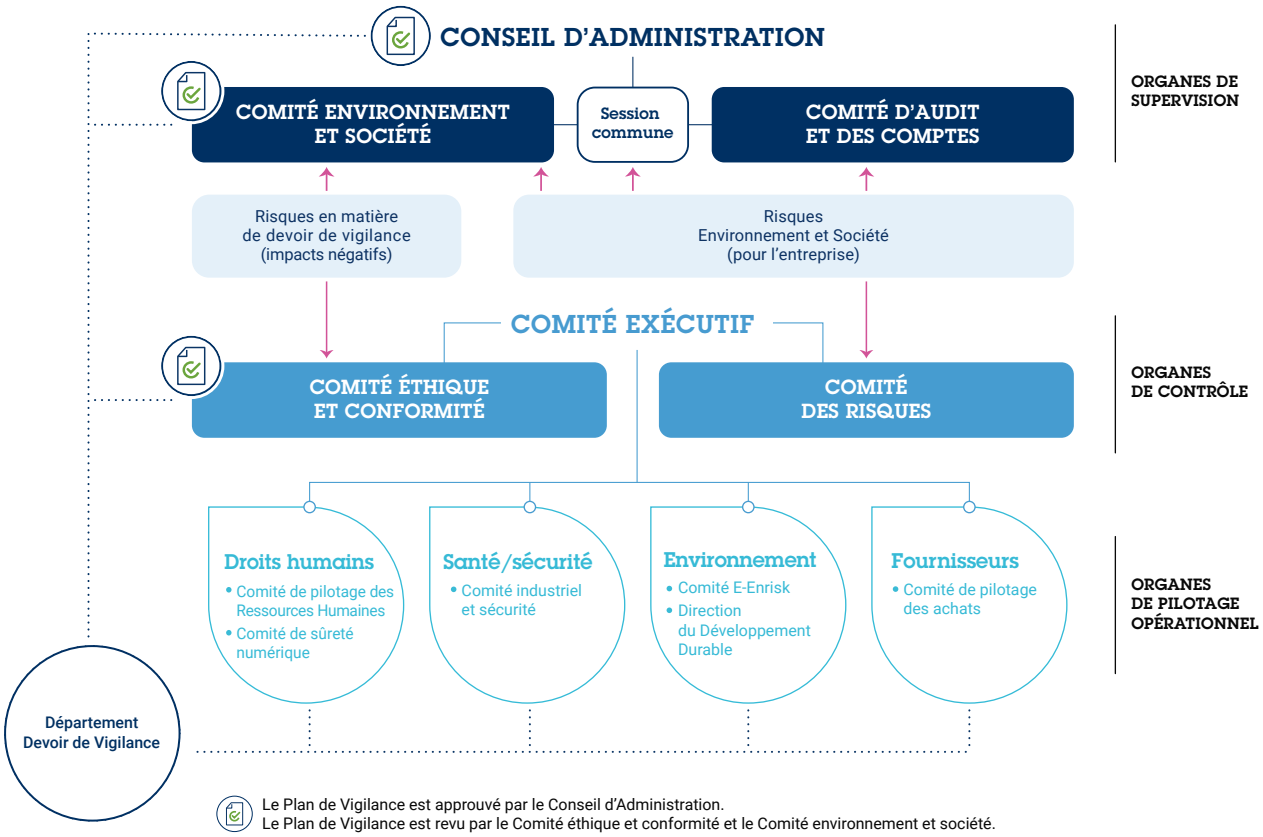
Le déploiement des actions de vigilance s'appuie sur l'expertise de plusieurs Directions d'Air Liquide, notamment : Achats, Contrôle Général et Conformité (incluant l'Éthique, la Gestion des Risques, la Sûreté et la Sûreté Numérique), Développement Durable, Ressources Humaines et Système Industriel et Sécurité.

Ces fonctions directement responsables des enjeux couverts par le devoir de vigilance disposent de leurs propres instances de pilotage, comprenant des représentants opérationnels, pour suivre les actions mises en œuvre et leur performance à l'aide d'indicateurs.

Le Comité éthique et conformité est l'organe interne de contrôle pour le devoir de vigilance. Il réunit les Directeurs du Contrôle Général et Conformité, Juridique et Assurances, et deux membres du Comité Exécutif du Groupe : la Directrice des Ressources Humaines et la Directrice et Secrétaire Générale du Groupe supervisant l'activité Santé, le Développement Durable ainsi que le Contrôle Général et les Relations avec le Conseil d'Administration. Le Délégué Éthique du Groupe en assure le Secrétariat. Le Comité se tient au minimum deux fois par an et plus souvent en cas de besoin. En 2025, il a poursuivi la revue de l'avancement des enjeux relatifs au devoir de vigilance.

Le Comité environnement et société est l'un des Comités spécialisés du Conseil d'Administration dédié aux sujets de Responsabilité Sociétale et Environnementale. Composé de cinq membres, il se réunit, en principe, trois fois par an. En 2025, il a examiné le Plan de Vigilance et a suivi sa mise en œuvre.

Le Plan de Vigilance est revu par le Comité éthique et conformité et le Comité environnement et société avant son approbation par le Conseil d'Administration.



1.3. CADRE DE RÉFÉRENCE

Air Liquide adhère aux plus hauts standards dans la conduite de ses activités. Ces engagements sont inscrits dans les Principes d'action et le Code de conduite du Groupe. Ce cadre de référence est décrit au chapitre 5, à la section État de durabilité, à la page 356 – paragraphe 4.2.1 ainsi qu'à la page 332 – paragraphe 3.1.2, à la page 349 – paragraphe Engagement envers les droits humains pour les travailleurs de la chaîne de valeur et à la page 353 – paragraphe Engagement envers les droits humains pour les patients.

2. Table de concordance du Plan de Vigilance

L'article L. 225-102-1 du Code de commerce dispose que la communication du Plan de Vigilance et le compte-rendu de sa mise en œuvre effective peuvent renvoyer à l'État de durabilité. Dans ce cadre, la présente table de concordance est établie et permet de situer les différentes mesures du Plan de Vigilance au sein du chapitre 5, section État de durabilité du présent Document d'Enregistrement Universel. Les informations incluses dans le périmètre du Plan de Vigilance par le biais de ces renvois à l'État de durabilité se limitent à celles qui concernent les impacts négatifs au sens de ce dernier. Les informations relatives aux impacts positifs, aux risques et aux opportunités, présentes dans les paragraphes référencés, en sont quant à elles exclues. Cette table de concordance répond également aux exigences de publication de la directive CSRD relatives au processus de vigilance raisonnable en matière de durabilité d'Air Liquide telles que décrites à la page 286 – paragraphe 1.3.1 Déclaration sur la vigilance raisonnable de l'État de durabilité [1].

N°	Rubriques figurant au chapitre 5 – Performance Extra-Financière – État de durabilité	Pages
Engagement avec les parties prenantes		
1.4.4	Engagement des parties prenantes	289
3.1.2	Engagement envers les collaborateurs – *Dialogue social : engagement auprès des collaborateurs et de leurs représentants*	332
3.2.1	Introduction – *Consultations des travailleurs dans la chaîne de valeur et processus de réparation des impacts négatifs*	350
3.3.1	Introduction – *Consultations des patients et processus de réparation des impacts négatifs*	354
Cartographie des risques		
1.5	Impacts, risques et opportunités	291
1.5.1	Travaux préalables à l'analyse de double matérialité	291
1.5.2	Identification des impacts, des risques et des opportunités	292
1.5.3	Évaluation de la matérialité des impacts, risques et opportunités identifiés	292
1.5.4	Intégration de la double matérialité dans les dispositifs de contrôle interne et de gestion des risques et des impacts	294
1.5.5	Résultats de l'analyse de double matérialité	294
DROITS HUMAINS ET LIBERTÉS FONDAMENTALES		
3.1.1	Introduction – *Enjeux liés aux collaborateurs : impacts, risques et opportunités*	332
3.1.2	Engagement envers les collaborateurs – *Dialogue social : engagement auprès des collaborateurs et de leurs représentants*	332
3.1.4	Diversité, inclusion et prévention du harcèlement – *Enjeux liés à la diversité, l'inclusion et la prévention du harcèlement : impacts, risques et opportunités*	340
3.1.5	Rémunération et avantages sociaux des collaborateurs – *Enjeux liés à la rémunération et aux avantages sociaux des collaborateurs : impacts, risques et opportunités*	342
3.1.6	Bien-être au travail – *Enjeux liés au bien-être au travail : impacts, risques et opportunités*	344
3.1.8	Protection des données personnelles – *Enjeux liés à la protection des données personnelles : impacts, risques et opportunités*	347
3.2.1	Introduction – *Enjeux liés aux travailleurs dans la chaîne de valeur : impacts, risques et opportunités*	348
3.3.1	Introduction – *Enjeux liés aux patients et clients : impacts, risques et opportunités*	353
SANTÉ ET SÉCURITÉ DES PERSONNES		
3.1.3	Santé et sécurité des collaborateurs du Groupe – *Enjeux liés à la santé et la sécurité des collaborateurs : impacts, risques et opportunités*	335
3.2.1	Introduction – *Enjeux liés aux travailleurs dans la chaîne de valeur : impacts, risques et opportunités*	348
3.3.1	Introduction – *Enjeux liés aux patients et clients : impacts, risques et opportunités*	353
ENVIRONNEMENT		
2.2.1	Introduction – *Enjeux liés au climat : impacts, risques et opportunités*	310
2.3.1	Introduction – *Enjeux liés à la gestion de l'eau : impacts, risques et opportunités*	324
Procédures d'évaluation régulière		
DROITS HUMAINS ET LIBERTÉS FONDAMENTALES		
3.1.2	Engagement envers les collaborateurs – *Engagement envers les droits humains* *Dialogue social : engagement auprès des collaborateurs et de leurs représentants*	 332 332
3.1.4	Diversité, inclusion et prévention du harcèlement – *Actions liées à la diversité, l'inclusion et la prévention du harcèlement* *Indicateurs liés à la diversité, l'inclusion et la prévention du harcèlement*	 340 342
3.1.5	Rémunération et avantages sociaux des collaborateurs – *Actions liées à la rémunération et aux avantages sociaux des collaborateurs* *Indicateurs liés à la rémunération et aux avantages sociaux des collaborateurs*	 343 343
3.1.6	Bien-être au travail – *Actions liées au bien-être au travail*	345
3.1.8	Protection des données personnelles – *Actions liées à la protection des données personnelles*	348

[1] *ESRS 2 GOV-4 §32.*

N°	Rubriques figurant au chapitre 5 – Performance Extra-Financière – État de durabilité	Pages
3.2.3	Conditions de travail –	
	Politique sur les conditions de travail des travailleurs dans la chaîne de valeur	351
	Actions liées aux conditions de travail des travailleurs dans la chaîne de valeur	351
3.2.4	Prévention du travail forcé et du travail des enfants –	
	Politique sur la prévention du travail forcé et du travail des enfants	352
	Actions liées à la prévention du travail forcé et du travail des enfants	352
3.3.2	Protection des données personnelles des patients – *Actions liées à la protection des données personnelles des patients*	354
SANTÉ ET SÉCURITÉ DES PERSONNES		
3.1.3	Santé et sécurité des collaborateurs du Groupe – *Actions liées à la santé et la sécurité des collaborateurs*	336
3.2.2	Santé et sécurité des travailleurs dans la chaîne de valeur – *Actions liées à la santé et la sécurité des travailleurs dans la chaîne de valeur*	350
3.3.3	Santé et sécurité des patients – *Politique sur la santé et la sécurité des patients*	354
ENVIRONNEMENT		
2.2.3	Actions liées au climat	316
2.2.5	Indicateurs liés au climat	318
2.3.1	Introduction – *Enjeux liés à la gestion de l'eau : impacts, risques et opportunités*	324
2.3.3	Actions liées à la gestion de l'eau	326
DIVERS		
3.1.2	Engagement envers les collaborateurs – *Mécanismes d'alerte et processus de réparation des impacts négatifs*	334
3.2.1	Introduction – *Consultations des travailleurs dans la chaîne de valeur et processus de réparation des impacts négatifs*	350
3.3.1	Introduction – *Consultations des patients et processus de réparation des impacts négatifs*	354
4.4.1	Gestion des relations avec les fournisseurs	359
Actions adaptées d'atténuation des risques et de prévention des atteintes graves		
DROITS HUMAINS ET LIBERTÉS FONDAMENTALES		
3.1.2	Engagement envers les collaborateurs –	
	Engagement envers les droits humains	332
	Dialogue social : engagement auprès des collaborateurs et de leurs représentants	332
3.1.4	Diversité, inclusion et prévention du harcèlement –	
	Politique sur la diversité, l'inclusion et la prévention du harcèlement	340
	Actions liées à la diversité, l'inclusion et la prévention du harcèlement	340
	Objectifs liés à la diversité, l'inclusion et la prévention du harcèlement	341
3.1.5	Rémunération et avantages sociaux des collaborateurs –	
	Politique sur la rémunération et les avantages sociaux des collaborateurs	342
	Actions liées à la rémunération et aux avantages sociaux des collaborateurs	343
	Objectifs liés à la rémunération et aux avantages sociaux des collaborateurs	343
3.1.6	Bien-être au travail –	
	Politique sur le bien-être au travail	344
	Actions liées au bien-être au travail	345
3.1.8	Protection des données personnelles –	
	Politique sur la protection des données personnelles	347
	Actions liées à la protection des données personnelles	348
3.2.1	Introduction – *Engagement envers les droits humains pour les travailleurs dans la chaîne de valeur*	349
3.2.3	Conditions de travail –	
	Politique sur les conditions de travail des travailleurs dans la chaîne de valeur	351
	Actions liées aux conditions de travail des travailleurs dans la chaîne de valeur	351
3.2.4	Prévention du travail forcé et du travail des enfants –	
	Politique sur la prévention du travail forcé et du travail des enfants	352
	Actions liées à la prévention du travail forcé et du travail des enfants	352
3.3.1	Introduction – *Engagement envers les droits humains pour les patients*	353
3.3.2	Protection des données personnelles des patients –	
	Politique sur la protection des données personnelles des patients	354
	Actions liées à la protection des données personnelles des patients	354
4.4.1	Gestion des relations avec les fournisseurs	359

N°	Rubriques figurant au chapitre 5 – Performance Extra-Financière – État de durabilité	Pages
SANTÉ ET SÉCURITÉ DES PERSONNES		
3.1.3	Santé et sécurité des collaborateurs du Groupe –	
	Politique sur la santé et la sécurité des collaborateurs	335
	Actions liées à la santé et la sécurité des collaborateurs	336
	Objectifs liés à la santé et la sécurité des collaborateurs	339
3.2.2	Santé et sécurité des travailleurs dans la chaîne de valeur –	
	Politique sur la santé et la sécurité des travailleurs dans la chaîne de valeur	350
	Actions liées à la santé et la sécurité des travailleurs dans la chaîne de valeur	350
3.3.3	Santé et sécurité des patients –	
	Politique sur la santé et la sécurité des patients	354
	Actions liées à la santé et la sécurité des patients	355
	Objectifs liés à la santé et la sécurité des patients	355
ENVIRONNEMENT		
2.2.1	Introduction – *Stratégie climat (Le plan de transition d'Air Liquide pour l'atténuation du changement climatique)*	304
2.2.2	Politique sur le climat	314
2.2.3	Actions liées au climat	316
2.2.4	Objectifs liés au climat	317
2.3.2	Politique sur la gestion de l'eau	325
2.3.3	Actions liées à la gestion de l'eau	326
2.3.4	Objectifs liés à la gestion de l'eau	327
Mécanisme d'alerte et de recueil des signalements		
3.1.2	Engagement envers les collaborateurs – *Mécanismes d'alerte et processus de réparation des impacts négatifs*	334
3.2.1	Introduction – *Consultations des travailleurs dans la chaîne de valeur et processus de réparation des impacts négatifs*	350
3.3.1	Introduction – *Consultations des patients et processus de réparation des impacts négatifs*	354
4.2.1	Politiques sur la conduite des affaires et la culture d'entreprise – *La politique d'alerte d'Air Liquide*	357
Dispositif de suivi et évaluation de l'efficacité des mesures mises en œuvre		
DROITS HUMAINS ET LIBERTÉS FONDAMENTALES		
3.1.2	Engagement envers les collaborateurs – *Dialogue social : engagement auprès des collaborateurs et de leurs représentants*	332
3.1.4	Diversité, inclusion et prévention du harcèlement –	
	Objectifs liés à la diversité, l'inclusion et la prévention du harcèlement	341
	Indicateurs liés à la diversité, l'inclusion et la prévention du harcèlement	342
3.1.5	Rémunération et avantages sociaux des collaborateurs –	
	Objectifs liés à la rémunération et aux avantages sociaux des collaborateurs	343
	Indicateurs liés à la rémunération et aux avantages sociaux des collaborateurs	343
3.1.6	Bien-être au travail – *Objectifs liés au bien-être au travail*	345
3.1.8	Protection des données personnelles – *Objectifs liés à la protection des données personnelles*	348
3.2.3	Conditions de travail – *Objectifs et indicateurs liés aux conditions de travail des travailleurs dans la chaîne de valeur*	352
3.2.4	Prévention du travail forcé et du travail des enfants – *Objectifs liés à la prévention du travail forcé et du travail des enfants*	352
3.3.2	Protection des données personnelles des patients – *Objectifs liés à la protection des données personnelles des patients*	354
SANTÉ ET SÉCURITÉ DES PERSONNES		
3.1.3	Santé et sécurité des collaborateurs du Groupe – *Indicateurs liés à la santé et la sécurité des collaborateurs*	339
3.2.2	Santé et sécurité des travailleurs dans la chaîne de valeur – *Objectifs liés à la santé et la sécurité des travailleurs dans la chaîne de valeur*	351
3.3.3	Santé et sécurité des patients – *Objectifs liés à la santé et la sécurité des patients*	355
ENVIRONNEMENT		
2.2.4	Objectifs liés au climat	317
2.2.5	Indicateurs liés au climat	318
2.3.4	Objectifs liés à la gestion de l'eau	327
2.3.5	Indicateurs liés à la gestion de l'eau	328

3. Compte-rendu de mise en œuvre effective de l'année 2025

En 2025, dans le cadre de l'analyse de double matérialité, Air Liquide a conduit une revue de la cartographie des risques pour le devoir de vigilance et a constaté qu'il n'y a eu aucun changement significatif dans les facteurs externes l'affectant ni dans son modèle d'affaires. De ce fait, et en l'absence de nouveaux sujets soulevés par les parties prenantes, le Groupe a déterminé qu'aucun fait générateur n'était susceptible d'avoir une incidence sur la méthodologie ou les risques saillants issus de la cartographie pour le devoir de vigilance. Ainsi, Air Liquide maintient les résultats de l'exercice réalisé en 2024 dont la méthodologie et les conclusions sont décrites à partir de la page 291 – paragraphe 1.5.

En matière de droits humains, Air Liquide a réalisé en 2025 une première évaluation de la rémunération décente en comparant la rémunération totale de ses collaborateurs (salaire de base, rémunérations variables récurrentes, autres allocations fixes) aux benchmarks des organisations non gouvernementales Fair Wage Network et WageIndicator. Le Groupe confirme ainsi qu'au 31 décembre 2025, 100 % de ses collaborateurs [(1)] bénéficient d'un salaire décent. Par ailleurs, Air Liquide a créé un Comité Diversité & Inclusion, présidé par un membre du Comité Exécutif et composé de représentants des trois zones géographiques et des Ressources Humaines, afin d'accompagner le déploiement de la feuille de route Diversité & Inclusion en définissant les priorités. Le Groupe s'est doté d'un référentiel pour l'inclusion sur le lieu de travail pour les collaborateurs dans les opérations, garantissant désormais des équipements de protection individuelle adaptés ainsi que des espaces d'intimité et d'hygiène séparés par genre. La part des femmes parmi les « Ingénieurs et Cadres » n'a cessé de progresser depuis 2020 pour atteindre 33,8 % en 2025, une trajectoire soutenue par des plans d'action locaux visant à réduire les biais de recrutement et à favoriser la rétention des talents. Le Groupe entend poursuivre ses efforts afin de renforcer cette représentativité dans l'ensemble de ses métiers.

La sécurité est une des valeurs fondamentales d'Air Liquide. Les actions de prévention menées dans le Groupe pour assurer la sécurité au travail ont permis de diminuer de -44 % le taux de fréquence des accidents de travail avec arrêt des collaborateurs et intérimaires d'Air Liquide, qui s'établit à 0,4 en 2025. De la même façon, ce taux de fréquence pour les sous-traitants continue de s'améliorer en 2025 et atteint 0,7. Pour maintenir durablement cette performance et continuer à réduire le nombre d'accidents avec arrêt de travail, le Groupe observe une vigilance constante, continue à sensibiliser et à prendre toutes les mesures de prévention pour améliorer la culture sécurité au sein des équipes. En effet, les filiales du Groupe ont renforcé leur culture sécurité en 2025 grâce au déploiement d'ateliers de Découverte des Risques Procédés » et à la promotion de l'initiative « Autorité d'Arrêter le Travail » habilitant chaque intervenant à stopper toute tâche en cas de condition ou comportement dangereux.

Face à l'urgence du changement climatique, Air Liquide poursuit la mise œuvre de son plan de transition pour l'atténuation du changement climatique adopté en 2024 et publié à la page 304 – paragraphe 2.2.1. Il décrit la transition du Groupe vers la neutralité carbone, en précisant sa trajectoire de réduction d'émissions de gaz à effet de serre ainsi que ses principaux leviers de décarbonation des actifs et des opérations industrielles. Ainsi, en 2025, les émissions de CO_2 des scopes 1 et 2 du Groupe sont en baisse de -13,0 % par rapport à la base de référence 2020 [(2)]. Grâce à la baisse annuelle des émissions de CO_2 en valeur absolue enregistrée depuis 2020, le Groupe a atteint le point d'inflexion avant l'échéance initiale prévue en 2025. Air Liquide a également enrichi ses ressources de formation au sujet des risques physiques liés au changement climatique avec un kit de sensibilisation, dont des fiches réflexes, à l'attention des sites exposés aux aléas climatiques prioritaires (ex. : inondations, incendie et vague de chaleur). Enfin, les 75 sites, identifiés en 2022, prélevant plus de 50 000 m^3 d'eau par an et situés en zones de fort à très fort stress hydrique et arides, telles que définies par l'outil Aqueduct version 3.0, ont tous élaboré un plan de gestion de l'eau documenté, atteignant ainsi l'objectif fixé pour 2025.

La prévention et l'atténuation des risques saillants identifiés pour les salariés des fournisseurs reposent sur la procédure de gestion de la relation et des risques fournisseurs et la procédure Achats Responsables. L'équipe de Gestion de la Relation et des Risques Fournisseurs des Achats Durables en coordonne le déploiement avec des spécialistes au sein des équipes Achats locales dans chaque groupe de pays (cluster) et activité opérationnelle mondiale. Air Liquide attend en outre de ses fournisseurs qu'ils adhèrent à son Code de conduite des fournisseurs préalablement à l'établissement de toute relation commerciale. En 2025, à l'issue de la campagne annuelle d'évaluation de la performance en matière de durabilité et de plans d'actions, 625 des 685 fournisseurs critiques en matière de durabilité ont une évaluation en cours de validité.

Le système d'alerte éthique du Groupe, disponible pour l'ensemble des parties prenantes d'Air Liquide, permet une prise en charge rapide et structurée des signalements reçus et un traitement indépendant, confidentiel et objectif par des collaborateurs d'Air Liquide. La Politique d'alerte du Groupe prévoit le processus de traitement des alertes et les principes pour la protection des lanceurs d'alerte. Les situations à caractère urgent en matière de santé, de sécurité et de sûreté ou les accidents graves sont suivis au travers d'un processus interne de reporting afin d'assurer un traitement rapide en fonction de la gravité des faits. Concernant les données à caractère personnel, Air Liquide a déployé des outils spécifiques de recueil des demandes d'exercice de droits et de signalements d'éventuelles violations de ces données. Dans le cadre des activités Santé, des processus spécifiques tels que la pharmacovigilance (pour les produits ayant le statut de médicament) et la matériovigilance (pour les produits ayant le statut de dispositif médical) sont définis pour garantir la remontée d'incidents concernant ces produits, de la part des professionnels de santé ou des patients.

(1) *Ont été exclus du périmètre d'analyse : les collaborateurs de moins de 12 mois d'ancienneté (en raison de règles d'éligibilité de certains éléments de rémunération), les collaborateurs d'entités en dehors du périmètre de Workday, les collaborateurs inactifs de longue date, les expatriés, les apprentis et les collaborateurs syndiqués dont les augmentations de salaire sont encadrées par la loi.*

(2) *Les émissions sont retraitées pour prendre en compte à partir de 2020 et chaque année suivante les émissions des actifs pour l'année complète, en tenant compte (à la hausse comme à la baisse) des changements de périmètre ayant un impact significatif sur les émissions de CO_2.*

SYNTHÈSE DES INDICATEURS CLÉS

	Objectifs	2023	2024	2025
Droits humains et libertés fondamentales				
Dialogue social				
Taux de couverture des collaborateurs par des conventions collectives [a] au sein de l'Espace Économique Européen (EEE) [b]		N/A	88,4 %	89,4 %
Diversité, inclusion et prévention du harcèlement				
Part des femmes parmi les « Ingénieurs et Cadres »	35 % en 2025	32,0 % [c]	33,1 %	33,8 %
Part des femmes parmi les plus hauts niveaux de responsabilité (cadres dirigeants)	25 % en 2025	24,7 %	23,7 %	24,7 %
Qualité de vie au travail				
Taux de réponse à l'enquête annuelle d'engagement My Voice		81 %	83 %	86 %
Rémunération et avantages sociaux				
Part des collaborateurs bénéficiant d'un salaire décent [d]		N/A	N/A	100 %
Écart de rémunération horaire brute entre femmes et hommes [e]		N/A	9,3 % [f]	7,8 %
Part des collaborateurs ayant une couverture sociale de base commune [g]	100 % en 2025	78 %	100 %	100 %
Protection des données à caractère personnel				
Évaluation de la maturité pour la protection des données à caractère personnel [h]		3,20	3,48	3,62
Santé et sécurité des personnes				
Sécurité au travail				
Taux de fréquence des accidents avec arrêt [i] des collaborateurs Air Liquide et intérimaires		1,0	0,7	0,4
Taux de fréquence des accidents avec arrêt [i] des sous-traitants		1,3	1,1	0,7
Nombre de décès dus à des accidents et des maladies professionnelles parmi les collaborateurs Air Liquide et intérimaires		N/A	1	—
Nombre de décès dus à des accidents et des maladies professionnelles parmi les sous-traitants		N/A	2	—
Environnement				
Climat				
Émissions de GES brutes du scope 1 *(en milliers de tonnes de CO_2 eq.)* [j]		15 473	14 868	14 590
Émissions de GES brutes du scope 2 *(« base marché », en milliers de tonnes de CO_2 eq.)* [j]		21 504	20 064	19 599
Émissions de GES brutes des scopes 1 et 2 *(en milliers de tonnes de CO_2 eq.)* [j]	-33 % en 2035 par rapport à 2020	36 977	34 933	34 189
(variation en %)		*-5,9 %*	*-11,1 %*	*-13,0 %*
Gestion de l'eau				
Consommation annuelle nette d'eau *(en m^3)*		N/A	82 971 976 [k]	83 562 343
Consommation dans les zones à risque hydrique *(en m^3)* [l]		N/A	11 746 836	12 577 526
Fournisseurs et sous-traitants				
Nombre de fournisseurs critiques en matière de durabilité		1 076	804	685
Nombre de fournisseurs critiques en matière de durabilité qui ont une évaluation en cours de validité [m]		769	674	625
Système d'alerte				
Nombre total d'alertes remontées par le système d'alerte éthique		443	558	542
Nombre d'alertes portant sur la discrimination, y compris le harcèlement		180	310	298
Nombre d'alertes portant sur la santé, la sécurité et l'environnement		34	28	34
Nombre d'incidents graves en matière de droits humains [n]		N/A	—	—

(a) Les conventions collectives considérées pour le calcul de ces pourcentages sont celles conclues au niveau de l'entité, au niveau d'un site particulier, au niveau de l'industrie et au niveau national dans les pays où cette pratique est en vigueur selon la définition de la convention n° 154 de l'Organisation internationale du Travail (OIT). Les collaborateurs couverts par des conventions collectives sont ceux dont l'entité est tenue d'appliquer les conventions. Celles-ci peuvent couvrir des groupes spécifiques de travailleurs.

(b) Sur le périmètre de l'Espace Économique Européen où Air Liquide opère dans 17 pays, à savoir l'Allemagne, l'Autriche, la Belgique, la Bulgarie, le Danemark, l'Espagne, la Finlande, la France, l'Irlande, l'Italie, le Luxembourg, la Norvège, les Pays-Bas, la Pologne, le Portugal, la Roumanie et la Suède.

(c) La part des femmes parmi les « Ingénieurs et Cadres » du Groupe était arrondie par tranche de 0,5 % en 2023.

(d) Sont exclus du périmètre d'analyse : les collaborateurs de moins de 12 mois d'ancienneté (en raison de règles d'éligibilité de certains éléments de rémunération), les collaborateurs d'entités en dehors du périmètre Workday, les collaborateurs inactifs de longue date, les expatriés, les apprentis et les collaborateurs syndiqués dont les augmentations de salaire sont encadrées par la loi.

(e) Sont exclus du calcul les apprentis, les expatriés et les collaborateurs qui n'ont pas souhaité déclarer leur sexe ou les collaborateurs non binaires. La rémunération horaire brute est composée du salaire de base, des indemnités obligatoires et de la rémunération variable cible. Cet indicateur repose sur des données non ajustées : ni par pays, ni par catégorie d'emploi, ni par d'éventuelles spécificités comme l'ancienneté, l'expérience, la performance ou encore le marché.

(f) L'écart de rémunération horaire brute entre les femmes et les hommes a été recalculé pour l'année 2024 selon la méthodologie utilisée en 2025.

(g) Part des collaborateurs bénéficiant de l'ensemble des trois avantages sociaux (couverture décès, accès aux soins médicaux, congé maternité payé de 14 semaines minimum).

(h) La maturité des réponses au questionnaire d'auto-évaluation est évaluée sur une échelle de quatre points et agrégée au niveau du Groupe.

(i) Nombre d'accidents avec au moins un jour d'absence par million d'heures travaillées.

(j) Émissions retraitées pour prendre en compte à partir de 2020 et chaque année suivante les émissions des actifs pour l'année complète, en tenant compte (à la hausse comme à la baisse) des changements de périmètre ayant un impact significatif sur les émissions de CO_2.

(k) La méthodologie de reporting mondial a été revue au cours de l'exercice 2025 afin de l'harmoniser au regard des caractéristiques techniques des sites industriels du Groupe. Sur la base de ces redéfinitions, des ajustements ont été apportés à la consommation totale d'eau. Ces ajustements résultent principalement de la requalification de certains actifs industriels qui disposent de circuits de refroidissement intégrés aux circuits de refroidissement de leurs clients.

(l) En zones à fort ou très fort stress hydrique et arides. La consommation d'eau concerne les 75 sites identifiés initialement en 2022 avec « Aqueduct 3.0 » lors de la mise en place du plan de gestion de l'eau par le Groupe.

(m) Tous les fournisseurs ne sont pas réévalués chaque année, car leur note est valide pendant un à cinq ans.

(n) Incidents relatifs au travail forcé ou au travail des enfants dans les effectifs du Groupe.



3 Gouvernement d'entreprise

DIRECTION ET CONTRÔLE 98

GOUVERNANCE – COMPOSITION, FONCTIONNEMENT ET TRAVAUX DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ET DES COMITÉS 101

INFORMATIONS ET MANDATS DES MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ET DE LA DIRECTION GÉNÉRALE 126

RÉMUNÉRATION DES MANDATAIRES SOCIAUX DE L'AIR LIQUIDE S.A. 140

DESCRIPTIF DES PLANS D'OPTIONS DE SOUSCRIPTION D'ACTIONS ET D'ACTIONS DE PERFORMANCE 181

ÉPARGNE SALARIALE ET ACTIONNARIAT SALARIÉ 187

TRANSACTIONS EFFECTUÉES SUR LES TITRES DE LA SOCIÉTÉ PAR LES DIRIGEANTS AU SENS DE L'ARTICLE L. 621-18-2 DU CODE MONÉTAIRE ET FINANCIER 191

ÉLÉMENTS SUSCEPTIBLES D'AVOIR UNE INCIDENCE EN CAS D'OFFRE PUBLIQUE 192

GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE 3
Direction et contrôle

Ce chapitre contient également certaines informations de l'État de durabilité (figurant au chapitre 5 du présent document) au sens de la directive 2022/2464 dite « CSRD » (Corporate Sustainability Reporting Directive), de l'ordonnance 203-1142 du 6 décembre 2023 relative à la publication et à la certification d'informations en matière de durabilité et aux obligations environnementales, sociales et de gouvernement d'entreprise des sociétés commerciales et du décret d'application 2023-1394 du 30 décembre 2023.

DIRECTION ET CONTRÔLE

1. Composition du Conseil d'Administration

ADMINISTRATEURS DONT LE MANDAT EST EN COURS (AU 31 DÉCEMBRE 2025) (1) (2)

Administrateurs	Changements intervenus en 2025 (a)	Nationalité	Âge (b)	Sexe	Année de première nomination	Nombre d'années au Conseil (b)	Échéance du mandat	Administrateur indépendant (c)	Nombre d'actions détenues au 31 décembre 2025	Comités du Conseil				Nombre de mandats autres dans des sociétés cotées (d)	Profil
										Comité d'audit et des comptes	Comité des nominations et de la gouvernance	Comité des rémunérations	Comité environnement et société		
Benoît POTIER Président du Conseil d'Administration		Française	68	M	2000	21	2026 (e)	Non	755 009					2	Président du Conseil d'Administration Connaissance approfondie du groupe Air Liquide et de ses activités en qualité d'ancien Président-Directeur Général
François JACKOW Directeur Général		Française	56	M	2022	3	2026 (e)	Non	78 505					0	Directeur Général Connaissance approfondie du groupe Air Liquide et de ses activités en qualité d'ancien membre du Comité Exécutif et de Directeur Général Adjoint
Xavier HUILLARD Administrateur Référent	6 mai 2025 Renouvellement : membre du CA ; AR ; président CNG	Française	71	M	2017	8	2029	Oui	3 570		Président			1	Dirigeant de grande entreprise internationale, grande connaissance des secteurs de la construction, des infrastructures de transport, du service et de l'énergie
Annette WINKLER		Allemande	66	F	2014	11	2026 (e)	Oui	3 219		Membre		Présidente	1	Ancien dirigeant d'une division d'un grand groupe industriel allemand à rayonnement international, secteur automobile
Philippe DUBRULLE Administrateur représentant les salariés		Française	53	M	2014	11	2026 (f)	Non	N/A				Membre	0	Connaissance du groupe Air Liquide et de ses activités en qualité de salarié
Kim Ann MINK		Américaine	66	F	2020	5	2028	Oui	610			Membre		2	Management de haut niveau au sein de grands groupes internationaux du secteur de la chimie Grande connaissance des marchés nord-américains
Fatima TIGHLALINE Administratrice représentant les salariés		Française	46	F	2020	5	2028	Non	N/A			Membre		0	Connaissance du groupe Air Liquide et de ses activités en qualité de salarié
Aiman EZZAT	6 mai 2025 Renouvellement : membre CA ; membre CAuC	Française	64	M	2021	4	2029	Oui	610	Membre				1	Dirigeant d'un groupe à dimension internationale et ancien Directeur Financier Grande connaissance du domaine du digital et de nombreux secteurs industriels
Bertrand DUMAZY	6 mai 2025 Renouvellement : membre CA ; membre CAuC ; membre CNG	Française	54	M	2021	4	2029	Oui	790	Membre	Membre			1	Dirigeant d'un groupe à dimension internationale Connaissance des domaines industriel et des services, expérience de la transformation digitale et gestion du changement
Catherine GUILLOUARD		Française	60	F	2023	2	2027	Oui	550	Présidente				2	Ancienne dirigeante d'une société de transport public et expérience de management de haut niveau au sein de groupes à dimension internationale Expérience de Directrice Financière
Christina LAW	6 mai 2025 Nomination : membre CR ; membre CES	Chinoise (Hong Kong)	58	F	2023	2	2027	Oui	550			Membre	Membre	0	Connaissance approfondie des marchés asiatiques et expérience managériale dans de grands groupes internationaux spécialisés dans les domaines de la santé et du soin
Alexis PERAKIS-VALAT	6 mai 2025 Nomination : président CR	Française et grecque	54	M	2023	2	2027	Oui	550			Président		0	Directeur Général de la principale division du groupe L'Oréal, grande connaissance des marchés de produits destinés aux consommateurs
Michael H. THAMAN	6 mai 2025 Nomination : membre CES	Américaine	61	M	2023	2	2027	Oui	550				Membre	2	Ancien dirigeant du leader mondial des matériaux de construction basé aux USA Grande connaissance des marchés industriels nord-américains
Monica de VIRGILIIS		Italienne et française	58	F	2023	2	2028	Oui	550				Membre	0	Management de haut niveau dans le secteur des nouvelles technologies Fondatrice et Présidente de l'Association Chapter Zéro France, dont l'objectif est de sensibiliser les administrateurs aux enjeux climatiques

(a) CA : Conseil d'Administration ; AR : Administrateur Référent ; CAuC : Comité d'audit et des comptes ; CNG : Comité des nominations et de la gouvernance ; CR : Comité des rémunérations ; CES : Comité environnement et société.
(b) Nombre d'années pleines au 31 décembre 2025. Le mandat de Président du Directoire (2001-2006) de M. Benoît Potier n'est pas pris en compte.
(c) Selon la décision du Conseil d'Administration du 19 février 2026 ; sur la définition des critères d'indépendance, se référer au présent Document d'Enregistrement Universel – pages 106 à 108.
(d) Conformément aux recommandations du Code AFEP/MEDEF.
(e) Renouvellements proposés à l'Assemblée Générale du 5 mai 2026.
(f) Au cours de la réunion plénière du 11 décembre 2025, le comité de Groupe France a nommé M. Benjamin Le Creurer en qualité d'Administrateur représentant les salariés pour une durée de quatre ans prenant effet à l'issue de l'Assemblée Générale de mai 2026, expirant à l'issuede l'Assemblée Générale des Actionnaires de 2030 appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2029.

DÉLÉGUÉ DU COMITÉ SOCIAL ET ÉCONOMIQUE : Le délégué du Comité social et économique est Pierre GAC.

(1) ESRS 2 GOV-1 §21 (c).
(2) ESRS 2 GOV-1 §21 (d).

2. Direction Générale et Comité Exécutif au 31 décembre 2025

François Jackow Directeur Général Né en 1969 – Français	**Armelle Levieux** Directrice Innovation & Technologie Supervise la Recherche & Développement, l'Ingénierie & Technologies ainsi que les activités Hydrogène et Électronique Née en 1973 – Française
François Venet Directeur de la Société Supervise la branche d'activité Grande Industrie, la fonction Stratégie du Groupe ainsi que la fonction Sécurité et Systèmes Industriels Né en 1962 – Français	**Émilie Mouren-Renouard** Directrice EAMEI Supervise les opérations en Europe, en Afrique, au Moyen-Orient et en Inde ainsi que les Affaires Publiques Née en 1979 – Française
Ronnie Chalmers Directeur Asie-Pacifique Supervise les opérations en Asie-Pacifique ainsi que les Achats Né en 1968 – Britannique	**Jérôme Pelletan** Directeur Financier Groupe Supervise la Direction du Service Actionnaires et la Direction Juridique et Assurances Né en 1970 – Français
Marcelo Fioranelli Directeur Général d'Airgas Supervise la branche d'activité Industriel Marchand Né en 1968 – Brésilien	**Adam Peters** Directeur Général Amérique du Nord Né en 1973 – Américain
Matthieu Giard Directeur Amériques et Transformation du Groupe Supervise les opérations d'Air Liquide en Amériques ainsi que le Digital & IT, les Services mondiaux aux opérations et l'Immobilier du Groupe et est en charge de la Transformation et de l'Intelligence Artificielle* Né en 1974 – Français	**David Prinselaar** Directeur Industriel Groupe Né en 1974 – Néerlandais et français
Amelia Irion Directrice Ressources Humaines Groupe Née en 1970 – Américaine et Française	**Diana Schillag** Directrice et Secrétaire Générale Supervise la branche d'activité Santé, le Développement Durable ainsi que le Contrôle Général et la Conformité, et les Relations avec le Conseil d'Administration d'Air Liquide Née en 1971 – Allemande

* *À compter du 1er janvier 2026.*

Monsieur François Abrial, Directeur de la Société, a fait valoir ses droits à la retraite et a quitté ses fonctions le 31 décembre 2025.

GOUVERNANCE – COMPOSITION, FONCTIONNEMENT ET TRAVAUX DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ET DES COMITÉS

1. Code de gouvernement d'entreprise

Le Conseil d'Administration a confirmé que, dans la continuité des pratiques antérieures du Groupe, le Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées AFEP/MEDEF est le Code auquel la Société se réfère volontairement. Ce Code, dans sa version à jour est disponible sur le site : https://hcge.fr/wp-content/uploads/2022/12/Code_AFEP_MEDEF_decembre_2022.pdf.

Le Comité des nominations et de la gouvernance et le Comité des rémunérations ont passé en revue les pratiques en vigueur dans la Société au regard des dispositions du Code AFEP/MEDEF modifié en décembre 2022. La Société considère que ses pratiques sont conformes aux recommandations du Code AFEP/MEDEF et aucun point ne figure dans le tableau de synthèse (voir ci-après, paragraphe Application du Code de gouvernement d'entreprises AFEP/MEDEF : tableau de synthèse – page 125) établi dans le cadre de la règle « Appliquer ou Expliquer » prévue par l'article L. 22-10-10 du Code de commerce, et visée à l'article 28.1 du Code AFEP/MEDEF de décembre 2022.

Le Rapport du Haut Comité de gouvernement d'entreprise et le Rapport de l'AMF sur le gouvernement d'entreprise et la rémunération des dirigeants des sociétés cotées parus en décembre 2025 ont été passés en revue respectivement par chacun des Comités concernés, qui en ont ensuite rendu compte au Conseil d'Administration.

Les principes concernant la déontologie des Administrateurs, la politique de diversité au sein du Conseil d'Administration, de même que la composition, le rôle et les règles de fonctionnement du Conseil et de ses Comités sont fixés dans le règlement intérieur. La version à jour du règlement intérieur est publiée dans son intégralité sur le site Internet de la Société : https://www.airliquide.com/sites/airliquide.com/files/2025-10/reglement-interieur-du-conseil-dadministration-septembre-2025.pdf.

2. Structure de gouvernance : dissociation des fonctions de Président du Conseil d'Administration et de Directeur Général

La gouvernance d'Air Liquide s'inscrit historiquement dans la recherche de pertinence au regard des enjeux du Groupe, du respect des droits des Actionnaires, de l'équilibre des pouvoirs, et des meilleures pratiques.

En 2022, le Conseil d'Administration avait fait le choix d'une gouvernance dissociée. Ainsi, depuis lors, M. Benoît Potier occupe les fonctions de Président du Conseil d'Administration et M. François Jackow, celles de Directeur Général. M. François Jackow avait également été nommé Administrateur par l'Assemblée Générale de mai 2022.

Structure de gouvernance à compter de mai 2026

En février 2026, dans le contexte du terme de leurs mandats respectifs, venant à échéance à l'issue de l'Assemblée Générale du 5 mai 2026, le Conseil d'Administration, sur recommandation du Comité des nominations et de la gouvernance, a indiqué sa volonté de maintenir la gouvernance dissociée et de renouveler M. François Jackow dans ses fonctions de Directeur Général et M. Benoît Potier dans ses fonctions de Président du Conseil d'Administration. Le Conseil d'Administration a en effet estimé que le mode de gouvernance existant, permettant de démultiplier les champs d'intervention en favorisant la complémentarité des rôles du Président et du Directeur Général, demeure le mieux adapté aux enjeux de la période actuelle pour le Groupe.

Le Conseil d'Administration a ainsi décidé de proposer à l'Assemblée la reconduction des mandats d'Administrateurs de MM. Benoît Potier et François Jackow pour une durée de quatre ans.

Dans le cadre d'une transition managériale déjà bien engagée, les missions spécifiques qui avaient été attribuées au Président du Conseil d'Administration en 2022 en complément des missions légales seraient adaptées et se concentreraient désormais essentiellement sur la représentation institutionnelle et les orientations à long terme en matière d'innovation, permettant ainsi au Groupe de continuer à bénéficier de la grande expérience du Président dans ce domaine. Il continuerait par ailleurs, en lien étroit avec l'Administrateur Référent, le Comité des nominations et de la gouvernance et le Directeur Général, de participer aux travaux relatifs à sa propre succession.

Les fonctions d'Administrateur Référent confiées à M. Xavier Huillard, Administrateur indépendant, seraient maintenues.

2.1. POUVOIRS DU DIRECTEUR GÉNÉRAL

En tant que dirigeant mandataire social exécutif, le Directeur Général, qui assure seul la Direction et la gestion opérationnelle de la Société, est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom de la Société, sous réserve de certaines décisions soumises à l'autorisation préalable du Conseil d'Administration, inscrites dans les statuts et décrites dans le règlement intérieur (voir ci-après).

M. François Jackow est également Administrateur de L'Air Liquide S.A. En cette qualité, il participe aux débats ainsi qu'aux délibérations du Conseil d'Administration.

Limites aux pouvoirs du Directeur Général

Conformément à l'article 13 des statuts, les décisions soumises à l'autorisation préalable ou faisant l'objet d'une information du Conseil d'Administration sont définies dans le règlement intérieur du Conseil d'Administration comme suit :

« Conformément à l'article 13 des statuts, sont soumises à l'autorisation préalable/font l'objet d'une information du Conseil d'Administration les décisions visées ci-dessous.

En outre, concernant les « Filiales » (définies comme les sociétés contrôlées par la Société) du Groupe (défini comme la Société et l'ensemble de ses Filiales), l'autorisation préalable/l'information du Conseil est requise dans les cas énumérés ci-après visant expressément les Filiales.

a. Cautions, avals et garanties donnés par la Société pour un montant unitaire supérieur à 100 millions d'euros ou pour un montant annuel cumulé supérieur à 500 millions d'euros, sous réserve des résolutions spécifiques prises par le Conseil d'Administration.

b. Opérations externes de cessions ou apports (à des sociétés autres que des sociétés contrôlées majoritairement), concernant la Société et les Filiales :
   - de biens immobiliers pour un montant unitaire supérieur à 80 millions d'euros ou pour un montant annuel cumulé supérieur à 150 millions d'euros,
   - de participations, totales ou partielles pour un montant unitaire supérieur à 250 millions d'euros ou pour un montant annuel cumulé supérieur à 400 millions d'euros,
   - conclusion de tout traité de fusion, de scission ou d'apport partiel d'actif, pour un montant unitaire supérieur à 250 millions d'euros ou pour un montant annuel cumulé supérieur à 400 millions d'euros, sous réserve des dispositions spécifiques applicables à la Société mentionnées ci-après,
   - de branche d'activité, pour un montant unitaire supérieur à 250 millions d'euros ou pour un montant annuel cumulé supérieur à 400 millions d'euros.

   En ce qui concerne la Société, l'autorisation du Conseil d'Administration sera requise pour la conclusion, au nom de la Société, d'opérations externes d'apport en nature ou apport partiel d'actifs, au-delà d'un montant unitaire supérieur à 250 millions d'euros ou pour un montant annuel cumulé supérieur à 400 millions d'euros ; l'autorisation du Conseil d'Administration sera requise pour la conclusion au nom de la Société de toute opération de fusion, scission ou opération comparable soumise au régime des fusions/scissions, étant entendu que le Conseil d'Administration pourra déléguer au Directeur Général (ou au Président-Directeur Général, selon le cas) le pouvoir de conclure de telles opérations dans les conditions et pour les montants qu'il déterminera.

c. Constitution de sûretés par la Société pour un montant unitaire supérieur à 80 millions d'euros ou pour un montant annuel cumulé supérieur à 150 millions d'euros.

d. Concernant la Société et les Filiales : (i) engagements d'investissements ou (ii) opérations externes d'acquisitions de participations ou d'acquisition de biens meubles ou immeubles, corporels ou incorporels de nature à figurer au poste « immobilisations » du bilan, ou de souscription à des augmentations de capital, pour un montant unitaire supérieur à 250 millions d'euros ou pour un montant annuel cumulé supérieur à 400 millions d'euros.

   Les opérations dépassant le seuil unitaire de 250 millions d'euros (i) d'achat portant sur des éléments non susceptibles de figurer au poste « immobilisations » du bilan, tels que achat d'électricité ou de gaz naturel, et (ii) de vente à des tiers de biens ou services d'ingénierie ou de construction, feront l'objet d'une information du Conseil d'Administration, si possible *ex ante*, et en tout état de cause *ex post*.

   Des approbations de programmes d'investissements par « tranches » successives seront demandées au Conseil d'Administration.

e. Toute opération de financement concernant la Société ou les filiales d'un montant susceptible de modifier substantiellement la structure financière du Groupe.

f. Opérations susceptibles de modifier substantiellement les orientations stratégiques du Groupe telles qu'elles ont été déterminées par le Conseil d'Administration.

Il est précisé que, lorsque l'autorisation du Conseil d'Administration est requise du fait du dépassement de l'un des plafonds annuels globaux fixés au présent paragraphe, le Conseil d'Administration pourra, s'il le juge utile, renouveler son autorisation pour tout ou partie du montant de l'autorisation initialement accordée.

Par ailleurs, en cas d'une remise en cause fondamentale du système d'information du Groupe entraînant un développement de plus de 250 millions d'euros, une information préalable du Conseil d'Administration sera faite. »

2.2. MISSIONS ACTUELLES DU PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le Président du Conseil d'Administration organise et dirige les travaux du Conseil d'Administration, dont il rend compte à l'Assemblée Générale des Actionnaires. Il est en charge de la convocation des réunions du Conseil d'Administration. Il fixe les dates et les ordres du jour des réunions du Conseil, gère la tenue des réunions proprement dites et en anime les débats.

Le Président du Conseil d'Administration est en charge du bon fonctionnement des organes de la Société. Il s'assure notamment que les Administrateurs sont en mesure d'accomplir leur mission. Dans ce cadre, il veille en particulier à ce qu'ils disposent de toutes les informations disponibles nécessaires au bon exercice de celle-ci.

Dans un contexte de continuité, compte tenu de la longue expérience de dirigeant d'Air Liquide de M. Benoît Potier et de sa connaissance approfondie du Groupe, celui-ci s'est vu attribuer en 2022 par le Conseil d'Administration, pour la durée de la transition managériale, des missions spécifiques, en plus de celles que la loi confère au Président du Conseil d'Administration.

Les missions spécifiques du Président du Conseil d'Administration, qu'il exerce en concertation avec le Directeur Général, décrites dans le règlement intérieur du Conseil d'Administration, sont les suivantes :

- « le Président est associé aux décisions majeures concernant la définition de la stratégie globale et l'organisation du Groupe ;
- le Président peut participer, sur demande du Directeur Général, aux réunions internes avec le management sur ces sujets afin d'apporter son éclairage sur les enjeux stratégiques ;
- le Président peut, en lien étroit avec le Directeur Général, représenter (dans le cadre d'une représentation institutionnelle) le Groupe à l'égard des pouvoirs publics et de certains partenaires et/ou parties prenantes stratégiques ;
- le Président peut, en lien étroit avec le Directeur Général, rencontrer les principaux actionnaires concernant les sujets de gouvernance, outre les sujets plus spécifiques dont il convient avec le Directeur Général. Il en tient le Directeur Général informé. Il suit la stratégie actionnariale du Groupe et continue à présider le Comité de Communication auprès des Actionnaires ;
- le Président met son expérience au service du Groupe et veille au respect des valeurs et de la culture du Groupe.

Le Président assiste aux réunions du Comité des nominations et de la gouvernance et du Comité des rémunérations. Il prend une part active aux travaux de recrutement des Administrateurs pilotés par le Comité des nominations et de la gouvernance. Le Président rend compte au Conseil de l'exécution de ses missions. »

2.3. COMPTE-RENDU DE L'ACTIVITÉ DU PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION EN 2025

Comme énoncé dans le règlement intérieur, le Président du Conseil d'Administration a rendu compte au Conseil de l'exécution de ses missions, au cours de l'exercice écoulé.

Au cours de cette période, et en complément de l'accomplissement des missions classiques d'un Président de Conseil d'Administration, M. Benoît Potier a notamment :

- participé à de nombreux évènements organisés par les pouvoirs publics aux niveaux national, européen et mondial afin d'y représenter le Groupe (dans le cadre de ses missions de représentation institutionnelle), comme par exemple le Forum Économique Mondial de Davos et le colloque franco-britannique en janvier 2025 et les rencontres franco-allemandes d'Évian en septembre 2025 ;
- participé aux travaux d'organisations traitant de sujets pertinents pour le Groupe : l'ERT (European Round Table) et l'Asia Business Council ;
- assisté à des réunions ponctuelles avec le Directeur Général et certains membres du Comité Exécutif notamment sur la stratégie du Groupe ;
- échangé lors de l'Assemblée Générale du 6 mai 2025 avec les Actionnaires : cette séance de questions-réponses demeure un moment d'échange privilégié entre les Actionnaires et le Président ;
- présidé les trois réunions du Comité de Communication auprès des Actionnaires, les trois après-midi dédiées ayant permis une discussion riche et approfondie avec les 12 Actionnaires du Comité ;
- rencontré six Actionnaires majeurs en 2025, dans le cadre des rencontres avec les investisseurs qui sont organisées tous les ans, pour échanger sur des sujets de gouvernance.

3. Composition du Conseil d'Administration

COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION AU 31/12/2025

14 membres

ADMINISTRATEURS INDÉPENDANTS [a]	ADMINISTRATEURS REPRÉSENTANT LES SALARIÉS	PARITÉ [a]	NATIONALITÉS	DURÉE MOYENNE DE PRÉSENCE AU CONSEIL
83 %	2	F : 42 % H : 58 %	5	6 ans

(a) Les Administrateurs représentant les salariés ne sont pas pris en compte pour le calcul de ce pourcentage - (ESRS 2 GOV-1 §21 (d)).

Au 31 décembre 2025, le Conseil d'Administration est composé de 14 membres : 12 membres nommés par l'Assemblée Générale des Actionnaires, dont 1 membre exécutif (le Directeur Général) et 13 membres non-exécutifs [1], cinq sont de nationalité étrangère (allemande, américaine, italienne et chinoise (Hong Kong)), et deux Administrateurs représentant les salariés.

Évolutions du Conseil d'Administration et des Comités au cours de l'exercice 2025 :

- renouvellements pour une durée de quatre ans des mandats d'Administrateurs de M. Xavier Huillard, M. Aiman Ezzat et de M. Bertrand Dumazy, par l'Assemblée Générale du 6 mai 2025 ;
- renouvellements de M. Xavier Huillard, en qualité de Président du Comité des nominations et de la gouvernance, de M. Aiman Ezzat en qualité de membre du Comité d'audit et des comptes, et de M. Bertrand Dumazy, en qualité de membre du Comité d'audit et des comptes et du Comité des nominations et de la gouvernance, à l'issue de l'Assemblée Générale du 6 mai 2025 ;
- nomination de M. Alexis Perakis-Valat en qualité de Président du Comité des rémunérations (succédant à M. Xavier Huillard), de Mme Christina Law en qualité de membre du Comité des rémunérations et du Comité environnement et société, et de M. Michael H. Thaman en qualité de membre du Comité environnement et société.

Il n'a été procédé à aucune nomination lors de l'Assemblée Générale du 6 mai 2025 d'un Administrateur qui aurait occupé une position de membre d'un Conseil d'Administration ou d'un Directoire ou Conseil de Surveillance dans une administration publique (y compris un organisme de régulation) pendant les deux années précédent l'exercice 2025 [2].

[1] *ESRS 2 GOV-1 § 21 (a).*
[2] *ESRS G1-5 §30.*

Expertises et compétences présentes au Conseil [1]

Des expériences dans les domaines de l'industrie, des services, de la recherche et de l'innovation, de la santé, de la chimie et des métiers de la construction, sont notamment représentées au Conseil. Les Administrateurs apportent en outre des compétences transverses en matière de durabilité, finance, digital, de même que la vision de dirigeants de grands groupes internationaux.

Les expertises et expériences apportées par chacun des Administrateurs composant le Conseil d'Administration peuvent être synthétisées dans la matrice présentée ci-après, inchangée depuis 2023. Cette matrice, issue des travaux du Comité des nominations et de la gouvernance, présente les compétences individuelles des Administrateurs en distinguant les compétences fonctionnelles et les compétences sectorielles.

En réponse aux demandes formulées par certains investisseurs, le Conseil a identifié trois compétences pouvant être qualifiées de majeures au sein du Conseil, à savoir l'Énergie, la Durabilité et le Digital/IT (en gras dans la matrice figurant ci-après). Chaque critère inclus dans la politique de diversité du Conseil est néanmoins considéré comme très important par le Conseil d'Administration.

MATRICE DE COMPÉTENCES DES MEMBRES

		Benoit Potier	François Jackow	Xavier Huillard	Annette Winkler	Kim Ann Mink	Aiman Ezzat	Bertrand Dumazy	Christina Law	Michael H. Thaman	Monica de Virgiliis	Alexis Perakis-Valat	Catherine Guillouard	Philippe Dubrulle	Fatima Tighlaline	
Compétences fonctionnelles	Profil étranger				✓	✓			✓	✓	✓					36 %
	PDG/DG/Dirigeants de grands groupes internationaux	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓			86 %
	Finance/Audit [a]						✓	✓		✓			✓			29 %
	Digital/IT	✓	✓				✓	✓				✓	✓			43 %
	Cybersécurité						✓	✓								14 %
	Durabilité	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓		86 %
	R&D/Technologie/ Innovation	✓	✓			✓				✓	✓			✓		43 %
	Marketing				✓	✓		✓	✓			✓				36 %
Compétences sectorielles	Chimie/Pharmacie	✓	✓			✓	✓	✓	✓			✓		✓		57 %
	Santé	✓	✓						✓						✓	29 %
	Électronique	✓	✓					✓			✓					29 %
	Services			✓			✓	✓					✓		✓	36 %
	Construction/BTP			✓	✓					✓						21 %
	Transport/ Automobile			✓	✓						✓		✓	✓		36 %
	Marchés destinés aux consommateurs				✓				✓			✓				21 %
	Énergie	✓	✓	✓		✓		✓		✓	✓		✓			57 %

(a) Le choix a été fait de ne retenir que les Administrateurs anciens Directeurs Financiers, étant précisé que les dirigeants de grands groupes possèdent tous, de par leurs fonctions, des compétences financières.

[1] *ESRS 2 GOV-1 §21 (c).*

Description de la manière dont le Conseil détermine si les compétences et l'expertise des membres sur les questions de durabilité existent ou seront développées [1] :

1. évaluation annuelle des besoins : le Conseil, sur la base des travaux et des recommandations du Comité des nominations et de la gouvernance, examine chaque année la composition du Conseil et identifie les besoins en compétences, y compris en matière de durabilité ;
2. recrutement et formation : les nouveaux membres sont recrutés en appliquant les critères de la politique de diversité établie par le Conseil qui incluent la durabilité (définie au paragraphe 3.1 du présent Document). Dès leur nomination et tout au long de leur mandat, ils bénéficient de formations :
   - internes : sur les spécificités du Groupe (activités/ESG), dispensées par le membre du Comité Exécutif en charge,
   - externes : sur des sujets à fort impact (CSRD, durabilité), dispensées par des experts externes ;

   Ainsi, en 2025, comme en 2023 et 2024, tous les membres ont suivi une formation sur le thème de la RSE organisée par le membre du Comité Exécutif en charge. Cette formation a permis notamment de revenir sur la stratégie climat et de présenter l'impact des actions du Groupe à travers des projets concrets. En complément, les membres ont pu participer à une visite terrain sur le campus de Saclay pour une demi-journée consacrée à l'innovation, notamment dans le cadre de la visite de laboratoires dédiés aux méthodes de décarbonation [2].
3. suivi des compétences : le Conseil revoit chaque année la matrice des compétences individuelles des membres, établie sur la base de leurs fonctions actuelles et de celles occupées antérieurement (et reflétées dans les fiches individuelles figurant pages 126 à 139). Il s'assure que ces compétences demeurent en adéquation avec la politique de diversité du Conseil et les enjeux d'Air Liquide. Au regard des compétences ciblées dans la matrice de compétences, 86 % des membres (12 sur 14) possédaient des compétences en matière de durabilité en 2025. Quatre membres sur les cinq siégeant au Comité environnement et société (dédié aux questions liées à la durabilité) figurent parmi ceux ayant cette expertise ;
4. adéquation des compétences et expertises des Administrateurs avec les enjeux de durabilité matériels pour le Groupe (et les IRO correspondants) : le Conseil s'assure que les compétences des Administrateurs correspondent aux enjeux de durabilité matériels pour le Groupe, décrits au chapitre 5 du Document.

   Les compétences des membres identifiées dans la matrice correspondent notamment aux enjeux de durabilité suivants :
   - changement climatique et Énergie (E1) : une majorité des membres présente les compétences requises, soit parce qu'il s'agit de dirigeants ou anciens dirigeants ayant initié ou mis en œuvre des plans de transformation durable de l'entreprise, notamment dans le domaine de la transition énergétique, ainsi que des plans de décarbonation, soit parce qu'ils sont personnellement engagés dans la lutte contre le changement climatique, soit parce qu'ils exercent des fonctions dans ce domaine. Les compétences de certains membres en matière d'énergie et de transition énergétique correspondent également à l'enjeu E1,
   - enjeux sociaux (S1/S2/S4) : la majorité des membres, de par leurs responsabilités de dirigeants ou anciens dirigeants, possède des compétences (notamment en raison de leur expertise en matière de Ressources Humaines) liées aux enjeux sociaux (personnel de l'entreprise et de la chaîne de valeur), notamment ceux relatifs aux droits et aux conditions de travail des collaborateurs, à la diversité, l'égalité, l'inclusion, le dialogue social et la santé et la sécurité des collaborateurs. En outre, certains membres possèdent des compétences dans le domaine de la santé et apportent à cet égard leur expertise en matière de protection des intérêts des patients,
   - conduite des affaires [3] (G1) : compte tenu des responsabilités actuelles ou passées de la plupart des membres dans de grands groupes internationaux, le niveau d'expertise du Conseil sur les questions relatives à la conduite des affaires (conformité à la réglementation en matière d'éthique et de prévention de la corruption et du trafic d'influence) est élevé. Par ailleurs, afin de maintenir/développer cette expertise, il est mis à la disposition de tous les Administrateurs, un module de formation concernant la lutte contre la corruption et le versement de pots-de-vin (voir le détail des formations – page 112).

3.1. POLITIQUE DE DIVERSITÉ – SÉLECTION DES NOUVEAUX MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le règlement intérieur précise que :

« Les membres sont choisis pour leurs compétences, leur intégrité, leur indépendance d'esprit et leur détermination à prendre en compte les intérêts de tous les actionnaires. »

« **Politique de diversité au Conseil d'Administration :** la composition du Conseil d'Administration, s'agissant de ses membres désignés par l'Assemblée Générale sur proposition du Conseil d'Administration, devra refléter une diversité et complémentarité d'expériences, notamment internationales, de nationalités, d'âge, de sexe, de cultures et d'expertises, y compris un nombre significatif de dirigeants d'entreprise ou anciens dirigeants d'entreprise ; le Conseil d'Administration devra rechercher des personnes possédant des compétences dans les domaines suivants : énergie, durabilité, digital, services, industrie, R&D/technologie, santé, finance, et marketing. »

La politique de diversité qui s'applique aux membres du Conseil s'accompagne de principes, fixés dans le règlement intérieur, qui, sans être érigés en règles rigides, guident également la composition du Conseil, notamment en termes de nombre d'Administrateurs désignés par l'Assemblée Générale (en principe 10 à 12), de durée des mandats (quatre ans, principe d'échelonnement des renouvellements, la proportion de membres désignés par l'Assemblée Générale cumulant plus de 12 ans de fonctions ne devant pas excéder le tiers), d'âge ou de proportion de membres qualifiés d'indépendants, qui visera à satisfaire aux principes recommandés dans le cadre d'un bon gouvernement d'entreprise.

(1) *ESRS 2 GOV-1 § 23 (a) et (b).*
(2) *Voir le détail des formations réalisées par les membres du Conseil d'Administration au paragraphe 6 du présent chapitre.*
(3) *ESRS G1 GOV-1 §5 (b) et ESRS G1-3 §18 (c).*

Le Conseil d'Administration s'appuie sur les travaux du Comité des nominations et de la gouvernance pour proposer à l'Assemblée Générale toute nouvelle nomination ou tout renouvellement de mandat d'Administrateur. Les nominations de nouveaux Administrateurs indépendants s'effectuent selon les étapes décrites ci-après (synthétisées dans le règlement intérieur du Conseil d'Administration) :

PROFIL	CANDIDATURES	SÉLECTION	DÉCISION
Définition du profil recherché par le Comité des nominations et de la gouvernance au regard : ■ des compétences et expériences recherchées conformément à la politique de diversité du Conseil ; ■ des qualités professionnelles et personnelles recherchées ; et ■ de la parité femmes/hommes.	■ Recherches de profils effectuées par le Comité, le cas échéant avec l'aide d'un cabinet de recrutement. ■ Étude approfondie par le Comité des dossiers des profils identifiés. ■ Établissement d'une liste de candidat(e)s potentiel(le)s.	■ Discussions au sein du Comité concernant les candidat(e)s : adéquation avec les besoins identifiés, vérification des règles du Code AFEP/MEDEF (cumul des mandats, indépendance…). ■ Rencontre individuelle avec le Président du Comité, le Président du Conseil et avec chaque membre. ■ Conclusion et recommandation au Conseil d'Administration.	■ Arrêté par le Conseil du projet de résolution relatif à la nomination du nouvel Administrateur à soumettre à l'Assemblée Générale des Actionnaires.

Évolutions du Conseil pour 2026 :

Au regard de la diversité des profils, des expériences et des expertises des membres composant le Conseil d'Administration, ce dernier, sur recommandation du Comité des nominations et de la gouvernance, a décidé de ne pas proposer de nouvelle nomination à l'Assemblée Générale du 5 mai 2026.

La composition du Conseil comprenant 12 membres nommés par l'Assemblée est en outre conforme aux dispositions du règlement intérieur (qui prévoit 10 à 12 membres hors Administrateurs représentant les salariés).

Si l'Assemblée Générale des Actionnaires adopte les résolutions qui lui sont proposées, la composition du Conseil demeurera identique à celle du Conseil au 31 décembre 2025 (voir tableau ci-dessus) avec 14 membres (dont 12 nommés par l'Assemblée Générale et deux Administrateurs représentant les salariés).

3.2. INDÉPENDANCE DES MEMBRES

Reprenant dans son intégralité la définition de l'indépendance donnée par le Code de gouvernement d'entreprise AFEP/MEDEF, le règlement intérieur définit les critères appliqués au sein de la Société pour apprécier le caractère indépendant d'un membre.

« Un membre du Conseil d'Administration est indépendant lorsqu'il n'entretient aucune relation de quelque nature que ce soit avec la Société, son Groupe ou sa Direction qui puisse compromettre l'exercice de sa liberté de jugement.

Dans cet esprit, les critères qui pourront guider le Conseil pour qualifier un membre d'indépendant seront les suivants :

- ne pas être ou avoir été salarié ou dirigeant de la Société,
- ne pas exercer de mandat de Président du Conseil d'Administration, Directeur Général, Président ou membre du Directoire d'une société dans laquelle le Président du Conseil d'Administration, le Directeur Général ou un Directeur Général Délégué d'Air Liquide serait Administrateur ou membre du Conseil de Surveillance,
- ne pas avoir de relations d'affaires avec le groupe Air Liquide qui représenteraient une part significative de l'activité (i) de la société dont l'Administrateur est dirigeant ou (ii) d'Air Liquide,
- ne pas avoir de lien familial proche avec le Directeur Général ou un Directeur Général Délégué,
- ne pas avoir été auditeur de la Société au cours des cinq années précédentes,
- ne pas être membre du Conseil (d'Administration ou de Surveillance) de la Société depuis plus de 12 ans. »

Chaque année, le Conseil consacre un point de son ordre du jour à l'évaluation de l'indépendance de ses membres nommés par l'Assemblée Générale et, le cas échéant, des candidats aux fonctions d'Administrateur. Ainsi, le Conseil d'Administration, lors de sa séance du 19 février 2026, sur la base des travaux du Comité des nominations et de la gouvernance, a passé en revue chacun des critères figurant dans le règlement intérieur du Conseil et dans le Code AFEP/MEDEF, permettant d'évaluer l'indépendance de chaque Administrateur.

Le groupe Air Liquide est particulièrement attentif aux situations de conflits d'intérêts, même potentiels.

La détermination du caractère significatif ou non de la relation d'affaires, pour chaque Administrateur ou candidat à ces fonctions, est déduit de l'examen de critères tels que :

- le pourcentage des volumes d'affaires mondiaux réalisés entre le groupe Air Liquide et chaque groupe au sein duquel un Administrateur d'Air Liquide (ou candidat aux fonctions d'Administrateur) exerce un mandat social ou une fonction de Direction. Le pourcentage du volume d'affaires est apprécié tant au niveau du groupe Air Liquide que de chaque groupe concerné ;
- la dépendance économique ;
- l'exclusivité ;
- la participation de l'Administrateur à la relation d'affaires ;
- durée et continuité de la relation d'affaires.

Le Conseil s'appuie sur un tableau récapitulatif des flux (achats et ventes) intervenus au cours de l'exercice écoulé entre le groupe Air Liquide et le groupe au sein duquel un Administrateur d'Air Liquide nommé par l'Assemblée Générale (ou un candidat proposé à ces fonctions) exerce également un mandat social ou une fonction exécutive (voir sur ce point les informations relatives aux mandats et fonctions détenus par les Administrateurs – pages 126 à 139). Ces flux sont rapportés au poids total des achats et ventes de chaque groupe pour en mesurer l'importance.

Pour l'exercice 2025, ce tableau fait apparaître que les montants des ventes du groupe Air Liquide à l'un quelconque des groupes concernés, ou de ses achats à l'un de ces groupes, n'excèdent pas 1 % de la totalité des ventes ou achats du groupe Air Liquide ou de l'un quelconque des groupes concernés.

Au-delà des critères quantitatifs mentionnés ci-dessus, l'examen qualitatif mené par le Conseil d'Administration a conduit à la conclusion que ni Air Liquide ni les groupes concernés ne sont dans une relation de dépendance économique ou d'exclusivité, s'agissant de grands groupes internationaux aux activités très diversifiées.

Par ailleurs, compte tenu de l'organisation du groupe Air Liquide, de sa taille, de la diversité de ses métiers et présence géographique, les Administrateurs concernés n'ont pas vocation à intervenir dans des relations commerciales qui sont menées, au sein du groupe Air Liquide, au niveau des filiales concernées, et le cas échéant des groupes de pays (clusters) et des activités opérationnelles mondiales (Global Business Units).

Après examen de chaque situation individuelle, le Conseil a conclu qu'aucun Administrateur n'a vocation à exercer un pouvoir décisionnel direct ou indirect dans les négociations contractuelles conduisant aux courants d'affaires évoqués. S'il devait en être autrement, il lui appartiendrait de déclarer au Conseil être en situation de conflit d'intérêts. Ce point serait alors traité conformément aux règles de déontologie prévues par le règlement intérieur.

En conséquence de l'examen réalisé, il a été conclu qu'aucun groupe au sein duquel un Administrateur d'Air Liquide exerce un mandat social ou une fonction de Direction n'entretient de relation d'affaires significative avec le groupe Air Liquide.

En outre, aucun membre du Conseil d'Administration n'est lié par un contrat de services avec la société ou l'une de ses filiales.

L'examen par le Conseil d'Administration de la situation individuelle de chaque Administrateur au regard de chacun des critères requis par le Code AFEP/MEDEF pour le statut d'indépendant figure dans le tableau ci-après (situation au 31 décembre 2025) :

Critères AFEP/ MEDEF	Benoît Potier (PCA)	François Jackow (DG)	Xavier Huillard (AR)	Bertrand Dumazy	Aiman Ezzat	Catherine Guillouard	Christina Law	Kim Ann Mink	Alexis Perakis-Valat	Michael H. Thaman	Monica de Virgiliis	Annette Winkler	Philippe Dubrulle (Administrateur représentant les salariés)	Fatima Tighlaline (Administratrice représentant les salariés)
Critère 1 Salarié mandataire social au cours des cinq années précédentes	×	×	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	N/A	N/A
Critère 2 Mandats croisés	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	N/A	N/A
Critère 3 Relations d'affaires significatives	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	N/A	N/A
Critère 4 Lien familial	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	N/A	N/A
Critère 5 Ne pas avoir été Commissaire aux comptes de la Société au cours des cinq années précédentes	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	N/A	N/A
Critère 6 Durée de mandat supérieure à 12 ans	×	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	N/A	N/A
Critère 7 Statut du dirigeant mandataire social non exécutif	✓	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Critère 8 Statut de l'Actionnaire important	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A

Le Conseil a également procédé à l'examen de la situation de chaque Administrateur au regard de chacun des critères du règlement intérieur tels qu'énoncés ci-avant (page 106 du présent Document d'Enregistrement Universel). Les critères retenus s'inspirent très largement du Code de gouvernement d'entreprise AFEP/MEDEF. Le Conseil d'Administration continue à considérer toutefois que les anciens salariés ou dirigeants de la Société **ne peuvent être considérés comme indépendants, même si la cessation de leurs fonctions remonte à plus de cinq ans.**

Un tableau faisant apparaître la liste des Administrateurs considérés indépendants au regard des critères comparés du règlement intérieur et du Code AFEP/MEDEF est présenté ci-après.

	Au 31 décembre 2025 Indépendance des Administrateurs nommés par l'Assemblée Générale au regard des critères du	
	Règlement intérieur	**Code AFEP/MEDEF**
Benoît Potier – Président du Conseil d'Administration	Non	Non
François Jackow – Directeur Général	Non	Non
Xavier Huillard – Administrateur Référent	Oui	Oui
Bertrand Dumazy	Oui	Oui
Aiman Ezzat	Oui	Oui
Catherine Guillouard	Oui	Oui
Christina Law	Oui	Oui
Kim Ann Mink	Oui	Oui
Alexis Perakis-Valat	Oui	Oui
Michael H. Thaman	Oui	Oui
Monica de Virgiliis	Oui	Oui
Annette Winkler	Oui	Oui
Philippe Dubrulle – Administrateur représentant les salariés	N/A	N/A
Fatima Tighlaline – Administrateur représentant les salariés	N/A	N/A

Le Conseil a ainsi jugé qu'à la fin de l'exercice 2025, étaient indépendants les membres élus par l'Assemblée Générale suivants : M. Bertrand Dumazy, M. Aiman Ezzat, Mme Catherine Guillouard, M. Xavier Huillard, Mme Christina Law, Mme Kim Ann Mink, M. Alexis Perakis-Valat, M. Michael H. Thaman, Mme Monica de Virgiliis et Mme Annette Winkler (soit **83 %** [1] d'Administrateurs indépendants). Conformément aux dispositions du Code AFEP/MEDEF, M. Philippe Dubrulle et Mme Fatima Tighlaline, Administrateurs représentant les salariés, n'ont pas été pris en compte pour le calcul de ce ratio.

À l'issue de l'Assemblée Générale du 5 mai 2026, compte tenu de l'application du critère de la durée du mandat dans la Société supérieur à 12 ans pour Mme Annette Winkler, le taux d'Administrateurs indépendants s'élèverait à 75 % (sous réserve de l'approbation par l'Assemblée Générale des résolutions proposées).

3.3. ADMINISTRATEUR RÉFÉRENT

Aux termes de l'article 13 des statuts, obligation est faite au Conseil d'Administration de désigner un Administrateur Référent, tant que les fonctions de Président et de Directeur Général sont unifiées. En cas de dissociation des fonctions de Président du Conseil et de Directeur Général, le Conseil d'Administration peut également désigner un Administrateur Référent parmi les membres indépendants du Comité des nominations et de la gouvernance. L'Administrateur Référent demeure en fonction jusqu'au terme de son mandat au sein du Comité des nominations et de la gouvernance.

M. Xavier Huillard, Administrateur indépendant, exerce les fonctions d'Administrateur Référent depuis mai 2022. Suite au renouvellement de son mandat d'Administrateur par l'Assemblée Générale du 6 mai 2025, le Conseil d'Administration a décidé de reconduire M. Huillard dans ses fonctions d'Administrateur Référent pour la durée de son mandat au sein du Comité des nominations et de la gouvernance (conformément aux dispositions du règlement intérieur du Conseil d'Administration).

[1] *ESRS 2 GOV-1 §21 (e).*

3.3.1. Attributions et pouvoirs de l'Administrateur Référent

Le règlement intérieur du Conseil d'Administration :

A) définit les attributions et pouvoirs de l'Administrateur Référent comme suit :

« Attributions et pouvoirs de l'Administrateur Référent

L'Administrateur Référent dispose des attributions et pouvoirs suivants :

1. Il conduit, sur délégation du Président du Comité des nominations et de la gouvernance lorsque lui-même n'exerce pas la présidence de ce Comité, les travaux du Comité des nominations et de la gouvernance concernant les missions de gouvernance confiées au Comité, notamment dans l'examen du mode d'exercice de la Direction Générale, l'examen de l'évolution et de l'application des règles de gouvernance, la préparation de l'évaluation du fonctionnement du Conseil, l'examen des questions d'éthique, la veille portée au bon fonctionnement des organes de gouvernance, en particulier dans la transmission des informations demandées par les Administrateurs indépendants ; sur tous ces points, l'Administrateur Référent peut formuler toutes propositions et faire part de toutes suggestions qu'il juge nécessaires.

   De façon plus spécifique, l'Administrateur Référent anime au sein du Comité la mise en œuvre des diligences visant à identifier et analyser les éventuelles situations de conflits d'intérêts au sein du Conseil ; il porte à l'attention du Président du Conseil d'Administration (ou du Président-Directeur Général, selon le cas), les éventuelles situations de conflits d'intérêts ainsi identifiées.

   Il rend compte de ces travaux au Conseil d'Administration.
2. L'Administrateur Référent, après avis du Comité des nominations et de la gouvernance, peut demander au Président du Conseil d'Administration de convoquer le Conseil d'Administration sur tout ordre du jour déterminé, à tout moment et aussi souvent que l'intérêt de la Société l'exige.

   Dans les conditions prévues à l'article IV du présent règlement, l'Administrateur Référent peut également recevoir délégation pour convoquer le Conseil d'Administration à la demande du tiers au moins de ses membres.
3. L'Administrateur Référent, après avis du Comité des nominations et de la gouvernance, peut proposer au Président du Conseil d'Administration l'inscription de points complémentaires à l'ordre du jour de toute réunion du Conseil.
4. Une fois par an, l'Administrateur Référent réunit les membres du Conseil d'Administration pour une session se tenant hors la présence des Administrateurs exécutifs (ou anciens Administrateurs exécutifs) ou internes du Groupe et des représentants du personnel. Il organise et anime les débats de cette session annuelle qu'il préside.
5. L'Administrateur Référent prend connaissance des demandes des actionnaires en matière de gouvernance et veille à ce qu'il leur soit répondu.
6. L'Administrateur Référent rend compte chaque année de son activité au Conseil d'Administration.
7. L'Administrateur Référent s'assure qu'il est rendu compte aux actionnaires des questions de gouvernance entrant dans le champ de ses attributions. Il est rendu compte de son activité dans le Document d'Enregistrement Universel. »

B) prévoit également, sans préjudice des dispositions relatives à la convocation du Conseil d'Administration prévues dans le règlement intérieur du Conseil d'Administration, que l'Administrateur Référent, après avis du Comité des nominations et de la gouvernance, peut demander au Président du Conseil d'Administration de convoquer le Conseil d'Administration sur tout ordre du jour déterminé ; ce droit peut être exercé à tout moment et aussi souvent que l'intérêt de la Société l'exige. Le Président du Conseil d'Administration est lié par cette demande.

L'Administrateur Référent peut être sollicité par les autres Administrateurs en marge des séances du Conseil d'Administration, et ce, aussi souvent qu'ils le jugent nécessaire, et les Administrateurs sont régulièrement interrogés sur le bon niveau de dialogue avec l'Administrateur Référent.

3.3.2. Compte-rendu de l'activité de l'Administrateur Référent

L'activité de l'Administrateur Référent au cours de l'exercice 2025 a porté sur les points suivants :

- conduite des travaux du Comité des nominations et de la gouvernance concernant les missions de gouvernance qui lui sont confiées, et notamment :
  - examen des pratiques de la Société au regard des recommandations du Code AFEP/MEDEF, de l'AMF et du Haut Comité de gouvernement d'entreprise figurant dans leurs rapports respectifs 2025,
  - sélection du prestataire externe en vue de l'évaluation du Conseil d'Administration fin 2025, présentation au Conseil de février 2026 de la synthèse des appréciations des Administrateurs portées sur le fonctionnement du Conseil (pour plus de détails sur l'évaluation, voir page 114),
  - information du Conseil d'Administration sur les contacts réguliers entre le Président du Conseil d'Administration et/ou le Directeur Général et les Actionnaires ;
- présidence et animation de la session du Conseil d'Administration tenue à l'issue du dernier Conseil d'Administration de l'année 2025 réunissant tous les Administrateurs hors la présence du Président du Conseil d'Administration, du Directeur Général, des Administrateurs représentant les salariés et du représentant du personnel. L'Administrateur Référent a échangé avec le Président du Conseil d'Administration sur les sujets évoqués lors de cette session (pour plus de détails, voir page 115) ;
- entretiens réguliers avec le Président du Conseil d'Administration et les Administrateurs, notamment sur des sujets de gouvernance ;
- présentation aux Actionnaires des travaux réalisés par le Comité des rémunérations, qu'il présidait jusqu'a l'Assemblée Générale du 6 mai 2025 ;
- examen des attentes des Actionnaires exprimées à l'occasion de l'Assemblée Générale. L'Administrateur Référent a également pris connaissance des conclusions des rencontres organisées fin 2025, avec de nombreux Actionnaires institutionnels afin de préparer l'Assemblée Générale de mai 2026.

Il a rendu compte de son activité au Conseil d'Administration de février 2026.

Au cours de l'exercice 2025, l'Administrateur Référent a participé :

- à la totalité des réunions du Conseil (cinq réunions) ;
- aux trois réunions du Comité des nominations et de la gouvernance ;
- aux deux réunions du Comité des rémunérations qui se sont tenues avant mai 2025 ;
- à la réunion du groupe de travail « Relations Actionnaires ».

4. Déontologie des Administrateurs – Droits et obligations des Administrateurs

Le règlement intérieur rappelle les principales obligations qui s'imposent aux Administrateurs. L'Administrateur représente l'ensemble des Actionnaires et doit agir en toutes circonstances dans l'intérêt social de la Société.

Chaque Administrateur s'engage à respecter les obligations mises à sa charge par les diverses dispositions légales, réglementaires, statutaires ou internes à la Société et plus particulièrement les règles internes relatives à la prévention des abus de marché ou les obligations de déclaration des transactions effectuées sur les titres de la Société. Les Administrateurs sont régulièrement informés par la Société de leurs obligations dans ce cadre. La Société dispose en outre d'une procédure interne relative à la gestion de l'information privilégiée. Comme chaque année, une note interne sur la prévention des abus de marché a été envoyée début 2026 aux Administrateurs, qui rappelle plus spécifiquement les obligations légales et réglementaires auxquelles ils sont tenus en application des dispositions européennes et nationales.

Chaque Administrateur est tenu à une obligation de discrétion. Les membres du Comité d'audit sont en particulier tenus à une obligation de confidentialité à l'égard des informations relatives aux prestations par les Commissaires aux comptes dans les conditions prévues par la loi.

Chaque Administrateur doit s'efforcer de participer à toutes les réunions du Conseil et des Comités auxquels il appartient et d'assister aux réunions de l'Assemblée Générale des Actionnaires.

Les informations requises par le Code AFEP/MEDEF concernant l'assiduité individuelle des membres du Conseil d'Administration figurent dans le tableau ci-après :

	Conseil d'Administration	Comité d'audit et des comptes	Comité des nominations et de la gouvernance	Comité des rémunérations	Comité environnement et société
Benoît Potier Président du Conseil d'Administration	100 %	—	—	—	—
François Jackow Directeur Général	100 %	—	—	—	—
Xavier Huillard [(a)] Administrateur Référent	100 %	—	100 %	100 %	—
Bertrand Dumazy	100 %	100 %	100 %	—	—
Aiman Ezzat	100 %	100 %	—	—	—
Catherine Guillouard	100 %	100 %	—	—	—
Christina Law [(b)]	100 %	—	—	100 %	100 %
Kim Ann Mink	100 %	—	—	100 %	—
Alexis Perakis-Valat [(c)]	100 %	—	—	100 %	—
Michael H. Thaman [(d)]	100 %	—	—	—	100 %
Monica de Virgiliis	100 %	—	—	—	100 %
Annette Winkler	100 %	—	100 %	—	100 %
Philippe Dubrulle Administrateur représentant les salariés	100 %	—	—	—	100 %
Fatima Tighlaline Administratrice représentant les salariés	80 %	—	—	100 %	—
TOTAL	**99 %**	**100 %**	**100 %**	**100 %**	**100 %**

(a) M. Xavier Huillard a participé aux séances du Comité des rémunérations jusqu'en mai 2025.
(b) Mme Christina Law a participé aux séances du Comité des rémunérations et du Comité environnement et société à compter de mai 2025 (suite à sa nomination en qualité de membre de ces deux Comités).
(c) M. Alexis Perakis-Valat a participé aux séances du Comité des rémunérations à compter de mai 2025 (suite à sa nomination en qualité de Président de ce Comité).
(d) M. Michael H. Thaman a participé aux séances du Comité environnement et société à compter de mai 2025 (suite à sa nomination en qualité de membre de ce Comité).

Les membres du Comité d'audit et des comptes et du Comité environnement et société se sont également réunis dans le cadre de sessions communes entre ces deux Comités à 2 reprises en 2025. Le taux de participation à ces sessions a été de 100 % (voir les informations sur la session commune entre ces deux Comités, page 120).

Chaque Administrateur doit s'informer et consacrer le temps et l'attention nécessaires à l'exercice de son mandat.

Conformément aux termes des statuts de la Société, chaque Administrateur doit être propriétaire d'au moins 500 actions de la Société inscrites sous forme nominative. L'Administrateur communique à la Société le nombre d'actions qu'il détient. Cette disposition ne s'applique pas aux Administrateurs représentant les salariés.

Aux termes du règlement intérieur, les membres du Conseil d'Administration doivent faire part au Conseil de toute situation de conflit d'intérêts même potentiel avec la Société et doivent s'abstenir d'assister aux débats et de participer au vote de la délibération correspondante.

Cette obligation est complétée par une déclaration formelle annuelle remise à la Société par chaque Administrateur attestant, pour ce qui le concerne, l'absence de conflit d'intérêts potentiel.

DÉCLARATIONS

Conformément aux déclarations formulées auprès de la Société par chaque mandataire social, la Société confirme que les mandataires sociaux n'ont aucun lien familial avec tout autre mandataire social et n'ont pas été condamnés pour fraude au cours des cinq dernières années au moins.

Aucune incrimination et/ou sanction publique officielle n'a été prononcée à leur encontre par des autorités statutaires ou réglementaires (y compris organismes professionnels), et ils n'ont pas été empêchés par un tribunal d'agir en qualité de membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance d'un émetteur ou d'intervenir dans la gestion ou la conduite des affaires d'un émetteur au cours des cinq dernières années au moins. Ils n'ont pas de conflit d'intérêts même potentiel à l'égard de L'Air Liquide S.A.

Il n'existe pas d'arrangement ou accord conclu avec les principaux Actionnaires, des clients, des fournisseurs ou autres, en vertu desquels les mandataires sociaux de L'Air Liquide S.A. ont été sélectionnés comme tels. Il n'existe pas de restriction acceptée par ces personnes à la cession, dans un certain laps de temps, de leur participation dans le capital de L'Air Liquide S.A. à l'exception des règles relatives à la prévention des abus de marché, de l'obligation statutaire, pour les membres du Conseil d'Administration élus par l'Assemblée Générale, d'être propriétaires d'au moins 500 actions de la Société inscrites sous la forme nominative pendant la durée de leur mandat et des obligations de conservation d'actions applicables aux dirigeants mandataires sociaux.

Les mandataires sociaux n'ont pas été associés à une quelconque faillite, mise sous séquestre ou liquidation au cours des cinq dernières années au moins.

Enfin, le Comité des nominations et de la gouvernance, sous la direction de l'Administrateur Référent, a pour mission à ce jour de prévenir les situations éventuelles de conflits au sein du Conseil.

Conformément au Code AFEP/MEDEF, le règlement intérieur prévoit une limitation à quatre autres mandats d'Administrateurs dans des sociétés cotées françaises ou étrangères pour les Administrateurs non exécutifs. Ce nombre est ramené à deux autres mandats pour les dirigeants mandataires sociaux de la Société.

En outre, une obligation d'information sur les mandats exercés dans d'autres sociétés, y compris leur participation aux Comités du Conseil de ces sociétés, s'impose aux Administrateurs non exécutifs.

Une obligation de recueillir l'avis du Conseil d'Administration (qui se prononce sur recommandation du Comité des nominations et de la gouvernance) avant d'accepter un nouveau mandat social dans une société cotée s'impose aux dirigeants mandataires sociaux de la Société.

L'ensemble des dispositions régissant les droits et obligations des Administrateurs figure dans le manuel des membres du Conseil d'Administration mis à jour une fois par an.

5. Rôle et missions du Conseil d'Administration

- Le Conseil d'Administration détermine les orientations de l'activité de la Société et veille à leur mise en œuvre, conformément à son intérêt social, en prenant en considération les enjeux sociaux et environnementaux de son activité [(1)]. À ce titre, il examine et approuve, sur proposition de la Direction Générale, les grandes orientations stratégiques du Groupe (en principe objectifs à trois à cinq ans), incluant les orientations stratégiques pluriannuelles en matière de Responsabilité Sociale et Environnementale [(2)]. Il examine les objectifs annuels du Groupe. Il veille à la mise en œuvre de ces orientations par la Direction Générale.
- Le Conseil d'Administration examine régulièrement, en lien avec les orientations stratégiques, les opportunités et les risques financiers, juridiques, opérationnels, et en matière de durabilité, ainsi que les mesures prises en conséquence. Il s'assure de la mise en place d'un dispositif de prévention et de détection de la corruption et du trafic d'influence [(3)]. Sous réserve des pouvoirs attribués aux Assemblées d'actionnaires et dans la limite de l'objet social, il se saisit de toute question intéressant la bonne marche de la Société et règle, par ses délibérations, les affaires qui la concernent. Il procède aux contrôles et vérifications qu'il juge opportuns.
- Le règlement intérieur rappelle qu'au nombre des pouvoirs propres attribués au Conseil d'Administration figurent notamment le choix des dirigeants mandataires sociaux, la détermination de leur rémunération et la fixation des conditions d'emploi et d'exercice de leurs mandats dans les conditions prévues par la réglementation en vigueur ; la nomination de l'Administrateur Référent ; la convocation de l'Assemblée Générale (et dans ce cadre la fixation de l'ordre du jour et des projets de résolutions) ; l'établissement des comptes et du Rapport annuel de gestion (intégrant notamment le Plan de Vigilance et un compte-rendu de sa mise en œuvre, de même qu'une section distincte incluant les informations en matière de durabilité) et le Rapport sur le gouvernement d'entreprise ; la définition de la politique de mixité femmes-hommes au sein des instances dirigeantes ; l'établissement de ses propres règles de fonctionnement (création de Comités, répartition de la rémunération annuelle des Administrateurs, etc.). Le Conseil d'Administration peut également décider ou autoriser l'émission d'obligations simples.
- Le Conseil exerce également les pouvoirs qui lui sont délégués par l'Assemblée Générale des Actionnaires, notamment en matière d'attribution d'options ou d'actions de performance, émissions de valeurs mobilières, programme de rachat d'actions ou épargne salariale.
- Le Conseil d'Administration s'assure que la Direction Générale met en œuvre une politique de non-discrimination et de diversité, notamment en matière de représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des instances dirigeantes. Sur proposition de la Direction Générale, le Conseil détermine des objectifs de mixité au sein du Comité Exécutif. La Direction Générale présente au Conseil les modalités de mise en œuvre des objectifs, avec un plan d'action et l'horizon de temps dans lequel ces actions seront menées. La Direction Générale informe annuellement le Conseil des résultats obtenus.

  Dans ce cadre, le Conseil d'Administration lors de sa réunion de février 2026, sur recommandation du Comité des nominations et de la gouvernance, a constaté la réalisation de l'objectif fixé pour 2025, à savoir le maintien de l'objectif légal à horizon 2026, déjà atteint, de 30 % de femmes au Comité Exécutif et a fixé l'objectif d'atteinte, sur la base de la règle légale, 40 % de femmes au Comité Exécutif en 2029. (Voir le détail pages 341 et 342 du présent Document).

(1) *ESRS GOV-1 §22 (b).*
(2) *ESRS GOV-1 §22 (b).*
(3) *ESRS G1 GOV-1 § 5 (a).*

6. Fonctionnement du Conseil d'Administration

Information des Administrateurs : le règlement intérieur définit les modalités d'information des Administrateurs. Il précise notamment que les réunions du Conseil sont précédées de l'envoi d'un dossier préparatoire couvrant les points inscrits à l'ordre du jour. Les dossiers sont mis à disposition sous format électronique via une plateforme dédiée. Le Directeur Général, assisté le cas échéant de membres des équipes dirigeantes, présente au Conseil d'Administration un rapport trimestriel sur la gestion de l'Entreprise, les projets de comptes annuels et intermédiaires ainsi que les différents sujets nécessitant autorisation ou avis du Conseil d'Administration. Pour les grands sujets de fond (grands projets, M&A…), une note de synthèse très complète est établie. Tout membre du Conseil d'Administration peut demander les informations complémentaires qu'il estime nécessaires et en faire la demande au Président du Conseil.

Les interactions entre les Administrateurs non exécutifs et les membres du Comité Exécutif sont régulières et s'exercent à l'occasion des présentations spécifiques faites en séance du Conseil d'Administration et lors des présentations en Comités, et en marge de ces réunions. Ils les rencontrent également dans le cadre des formations concernant les activités dont les membres du Comité Exécutif sont en charge.

Les Administrateurs peuvent à tout moment demander à rencontrer des membres du Comité Exécutif.

Tenue des réunions : Le règlement intérieur définit la périodicité et les règles de convocation des réunions du Conseil d'Administration.

En cours de séance, une présentation synthétique des points est réalisée, laissant une large place aux échanges et discussions. Les présentations font l'objet de questions et sont suivies de débats. Un tour de table est systématiquement effectué sur les points significatifs avant qu'il ne soit procédé au vote des sujets à l'ordre du jour. Un compte-rendu écrit détaillé est ensuite remis aux membres pour examen et commentaires avant approbation du Conseil d'Administration lors de la réunion suivante.

Les Commissaires aux comptes lesquels sont également en charge de certifier les informations en matière de durabilité sont également entendus lors des séances d'examen des comptes.

Comités spécialisés du Conseil : le règlement intérieur définit la mission et les règles de fonctionnement des quatre Comités du Conseil (une description des missions des Comités est fournie pages 117 à 124).

Actions de formation : le règlement intérieur rappelle que sont proposées aux Administrateurs des actions de formation relatives aux métiers et spécificités de la Société, notamment au travers de visites de sites ou de rencontres avec des cadres dirigeants, et aux enjeux de la Société en matière de Responsabilité Sociétale et Environnementale (en particulier sur les sujets climatiques). Sont plus particulièrement proposées aux membres du Comité d'audit et des comptes des formations sur les particularités comptables, financières, extra-financières et opérationnelles du Groupe, de même que des formations sur les aspects liés aux risques du Groupe.

Chaque année, les Administrateurs sont interrogés sur leurs besoins en matière de formation, et un formulaire de demande de formation est systématiquement proposé une fois par an à chaque Administrateur. Les Administrateurs peuvent demander à rencontrer des membres du Comité Exécutif, les responsables de chacune des grandes lignes d'activité et des principales fonctions centrales, effectuer des visites de sites et/ou demander une formation spécifique par métier, activité ou zone géographique.

Un programme de formations spécifiques est systématiquement proposé aux nouveaux Administrateurs. Il est adapté aux compétences et à l'expérience individuelle de chaque nouveau membre. Un formulaire est par ailleurs systématiquement envoyé chaque année à l'ensemble des membres afin qu'ils puissent solliciter toutes formations utiles.

En 2025, les Administrateurs ont réalisé des formations internes auprès des membres du Comité Exécutif concernés, notamment sur le thème de la Grande Industrie.

En outre, tous les membres ont participé à une session de formation sur le climat, organisée par le membre du Comité Exécutif en charge du sujet. Cette formation a permis notamment de revenir sur la stratégie climat et de présenter l'impact des actions du Groupe à travers des projets concrets. En complément de cette formation, les membres ont été conviés à une visite terrain sur le campus de Saclay, consacrée à l'innovation, notamment dans le cadre de la visite de laboratoires dédiés aux méthodes de décarbonation.

Le Conseil d'Administration de novembre 2025 réuni hors du siège a donné lieu à des présentations sur les activités du Groupe et se sont accompagnées de visites de sites, notamment la Grande Industrie avec la visite d'une unité de séparation d'air (ASU), l'Industriel Marchand avec la visite d'une usine de remplissage de bouteilles.

Le module digital de formation concernant la lutte contre la corruption et le versement de pots-de-vin (identique à celui qui est suivi annuellement par les salariés du Groupe potentiellement exposés du fait de leurs fonctions) est mis à disposition des membres afin que ces derniers puissent en bénéficier [(1)].

Le détail des informations relatives aux formations des deux Administrateurs représentant les salariés figure ci-après (paragraphe 7.1).

(1) *ESRS G1-3 § 18 (c).*

7. Participation des représentants des salariés au Conseil d'Administration [1]

7.1. AVEC VOIX DÉLIBÉRATIVE

Deux Administrateurs représentant les salariés siègent au Conseil d'Administration avec voix délibérative : M. Philippe Dubrulle [2], qui est également membre du Comité environnement et société, et Mme Fatima Tighlaline [3], laquelle est également membre du Comité des rémunérations.

M. Philippe Dubrulle et Mme Fatima Tighlaline sont soumis à l'ensemble des dispositions du règlement intérieur régissant les droits et les obligations des Administrateurs.

Selon l'accord passé avec les différentes parties prenantes et en application des dispositions en vigueur dans le Groupe applicables à l'ensemble des salariés exerçant des fonctions au sein des Conseils d'Administration des sociétés du Groupe, il a été convenu que les Administrateurs salariés ne percevraient aucune rémunération.

Le mandat de M. Philippe Dubrulle vient à échéance à l'issue de l'Assemblée Générale de mai 2026. Ce dernier qui avait été désigné par le comité de Groupe France en juin 2014, puis renouvelé en 2018 et en 2022, a annoncé ne pas être candidat au renouvellement de ses fonctions. En séance plénière du 11 décembre 2025, le comité de Groupe France a désigné M. Benjamin Le Creurer en qualité d'Administrateur représentant les salariés, pour une durée de quatre ans prenant effet à compter de l'Assemblée Générale de mai 2026. M. Le Creurer a rejoint Air Liquide en 2014 et occupe les fonctions d'ingénieur Modélisation.

Formation des Administrateurs représentant les salariés

Les Administrateurs représentant les salariés peuvent bénéficier de toute formation adaptée à l'exercice de leur mandat d'Administrateur, conformément à la réglementation en vigueur. Ce temps est considéré comme du temps de travail effectif et rémunéré comme tel. Le Conseil d'Administration, conformément aux dispositions légales en vigueur et de l'accord conclu entre les différentes parties prenantes, a défini le temps alloué aux Administrateurs représentant les salariés pour (i) la préparation des réunions du Conseil (15 heures/réunion) et des Comités dont ils sont membres (5 heures/réunion) ainsi que pour (ii) la formation (40 heures/an cumulables sur la durée du mandat).

Outre les formations réalisées en interne, organisées notamment avec des membres du Comité Exécutif sur certaines activités spécifiques du Groupe et compétences transverses, les Administrateurs représentant les salariés ont bénéficié des formations externes suivantes :

- dans le cadre de son premier mandat, M. Philippe Dubrulle avait suivi en 2016 la formation assurée par l'Institut d'études politiques de Paris en partenariat avec l'IFA et obtenu le certificat d'Administrateur de sociétés. Il a finalisé en 2024, la formation débutée fin 2023, assurée par l'Institut d'études politiques de Paris associé à l'IDDRI (Institut du Développement Durable et des Relations Internationales) concernant la transition écologique et la transformation des organisations. Cette formation venait en complément de la formation sur le modèle durable de l'entreprise (organisée par Centrale Supelec Exed) suivie par M. Philippe Dubrulle en 2020 ;
- Mme Fatima Tighlaline a effectué en 2021 lors de son premier mandat la formation assurée par l'Institut d'études politiques de Paris en partenariat avec l'IFA et obtenu le certificat d'Administrateur de sociétés. Mme Fatima Tighlaline a finalisé en 2025 la formation Master Class commencée en 2024 « Direction Durable : Clés d'un modèle d'Entreprise Durable » proposée par EcoLearn.

En 2025, Mme Fatima Tighlaline et M. Philippe Dubrulle ont participé à toutes les formations réalisées par l'ensemble des membres concernant le climat et dans le cadre du Conseil d'Administration réuni hors site. Ils bénéficient également de la formation digitale sur le sujet de la lutte contre la corruption et le versement de pots-de-vin, dont l'outil est mis à disposition de tous les membres (voir le détail au paragraphe 6 « Actions de formation », ci-dessus).

7.2. AVEC VOIX CONSULTATIVE

Depuis la désignation en octobre 2020 de Mme Fatima Tighlaline en qualité de deuxième Administrateur représentant les salariés, et en application de l'accord passé avec les différentes parties prenantes, un seul membre du Comité social et économique (CSE), M. Pierre Gac, continue d'assister avec voix consultative aux séances du Conseil d'Administration.

Le délégué reçoit les mêmes documents que ceux remis aux Administrateurs à l'occasion de ces séances. En réunion, le délégué est à même d'exprimer son avis sur les questions débattues.

Une réunion préparatoire en présence d'un membre du Comité Exécutif et de la Secrétaire du Conseil d'Administration est programmée avant chaque séance du Conseil. Cette réunion préparatoire est l'occasion de passer en revue, avec les Administrateurs représentant les salariés et le délégué du CSE, la totalité du dossier du Conseil et de commenter les points à l'ordre du jour. Pour les participants, elle est l'occasion d'exprimer leurs interrogations et premiers commentaires.

---

(1) *ESRS 2 GOV-1 21 (b).*

(2) *Renouvelé dans cette fonction par le comité Groupe France en dernier lieu le 16 décembre 2021, pour une durée de quatre ans, expirant à l'issue de l'Assemblée Générale qui statuera en 2026 sur les comptes de l'exercice 2025.*

(3) *Renouvelée dans cette fonction par le comité d'entreprise européen en dernier lieu le 9 novembre 2023, pour une durée de quatre ans expirant à l'issue de l'Assemblée Générale 2028 qui statuera sur les comptes de l'exercice 2027.*

8. Évaluation du Conseil d'Administration

Le règlement intérieur prévoit que :

> « Le Conseil veillera à procéder périodiquement à une évaluation de sa composition, de son organisation et de son fonctionnement ainsi qu'à ceux de ses Comités. Un point sera fait par le Conseil sur ce sujet une fois par an et une évaluation formalisée sera réalisée tous les trois ans au moins. Dans le cadre de l'évaluation du Conseil, les Administrateurs seront notamment sollicités afin d'indiquer s'il leur paraît nécessaire que le mode d'exercice de la Direction Générale de la Société soit réexaminé. »

Processus d'évaluation

Il est procédé tous les ans à une évaluation de l'organisation et du fonctionnement du Conseil et de ses Comités spécialisés, sous la responsabilité du Président du Comité des nominations et de la gouvernance, assumant également les fonctions d'Administrateur Référent. Cette évaluation est réalisée sur la base d'un questionnaire adressé aux Administrateurs, dont les termes sont approuvés par le Comité des nominations et de la gouvernance.

En conformité avec le Code AFEP/MEDEF, le règlement intérieur et les recommandations de l'AMF, l'évaluation est réalisée selon le rythme suivant :

- en année n, une évaluation formalisée réalisée par un consultant extérieur choisi par le Comité des nominations et de la gouvernance qui pilote l'exercice, au moyen d'un questionnaire complet d'évaluation adressé aux membres du Conseil d'Administration, suivi d'entretiens individuels avec chacun des membres. Un document de synthèse est réalisé par le consultant et communiqué au Comité des nominations et de la gouvernance et au Conseil, et donne lieu à l'adoption de recommandations d'actions ; et
- en année n+1 et n+2, une évaluation interne annuelle de suivi, donnant lieu à l'envoi aux membres d'un questionnaire simplifié auquel ces derniers répondent par écrit, visant notamment à porter une appréciation sur les actions mises en œuvre au regard des recommandations formulées depuis la dernière évaluation complète. Ces évaluations font l'objet d'une restitution et donnent lieu à une revue et, le cas échant, un ajustement des actions en cours.

La procédure utilisée dans le cadre de l'évaluation annuelle garantit la confidentialité des échanges et cette dernière est lancée après la dernière réunion du Conseil d'Administration de l'année et la session hors la présence du Président et du Directeur Général, ainsi que des Administrateurs salariés et du représentant des salariés. Le questionnaire est adressé à tous les Administrateurs. Chaque année, le questionnaire contient une question sur l'appréciation portée sur le mode d'exercice actuel de la Direction Générale. Dans ce cadre, une appréciation est également portée sur les rôles et actions du Directeur Général, du Président du Conseil d'Administration et de l'Administrateur Référent. Les Administrateurs sont également interrogés sur la composition du Conseil d'Administration et les compétences présentes et/ou souhaitées pour le futur, l'interaction entre le Conseil et ses Comités, l'onboarding des nouveaux membres, la formation des Administrateurs…) et invités à formuler toute remarque libre sur le fonctionnement du Conseil et des Comités.

L'évaluation du fonctionnement du Conseil fait l'objet d'un point spécifique au Comité des nominations et de la gouvernance et au Conseil d'Administration afin de permettre aux membres d'en débattre.

Compte tenu du caractère collégial du Conseil, le questionnaire d'évaluation interroge les membres sur la dynamique et sur la contribution collective des membres au fonctionnement du Conseil. Toutefois, le questionnaire adressé annuellement aux Administrateurs invite également ces derniers à porter une évaluation sur la participation effective individuelle des Administrateurs aux travaux du Conseil d'Administration. Ce point fait en outre l'objet d'une question spécifique abordée lors des entretiens individuels réalisés lors de l'évaluation formalisée. La contribution de chaque Administrateur est en outre appréciée par le Comité des nominations et de la gouvernance puis par le Conseil d'Administration à l'occasion des renouvellements des mandats au sein du Conseil et des Comités.

Il est procédé à toute restitution utile auprès des membres.

Évaluation 2025

Lors du point consacré à l'examen du fonctionnement du Conseil et du débat sur ce sujet, le Conseil d'Administration a pris connaissance de la synthèse réalisée à l'issue de l'évaluation complète de son fonctionnement et de celui de ses Comités, fin 2025. Comme en 2022, cette évaluation a été menée par un prestataire externe choisi par le Comité des nominations et de la gouvernance, après s'être assuré de son indépendance. Un questionnaire complet d'évaluation a été soumis aux membres du Conseil d'Administration et des entretiens individuels ont été menés par ce prestataire.

Cet exercice a notamment permis de constater la satisfaction des membres quant (i) au fonctionnement de la gouvernance dissociée, (ii) à la composition adéquate et équilibrée du Conseil et l'engagement de ses membres, (iii) au bon niveau d'échanges avec les membres du Comité Exécutif tant en séance que dans le cadre d'échanges informels et de formations, (iv) à la session du Conseil réuni hors site et aux échanges et formations intervenus à cette occasion et, d'une façon générale, à la prise en compte des demandes formulées lors des évaluations précédentes.

Les membres ont exprimé le souhait de poursuivre en 2026, les travaux sur l'organisation et le suivi des talents, la stratégie, la géopolitique ainsi que le développement de l'intelligence artificielle.

En réponse aux demandes qui avaient été formulées par les membres en 2024, notamment concernant le fait de laisser encore plus de place aux discussions ouvertes lors des réunions, le temps de débat et d'échanges avec les membres de la direction a été maximisé. Sur la demande relative à la formation des Administrateurs sur les sujets clés, les retours de l'évaluation 2025 ont été très positifs (formations sur le terrain en 2025 et poursuite de l'onboarding). Enfin, concernant l'examen régulier de sujets identifiés comme majeurs dans les travaux du Conseil, une large place a continué à être donnée en 2025 à la stratégie et aux thématiques majeures pour le Groupe lors des séances.

9. Session du Conseil d'Administration hors la présence des dirigeants mandataires sociaux exécutifs

Conformément aux dispositions du Code AFEP/MEDEF qui recommandent d'organiser chaque année au moins une réunion hors la présence des dirigeants mandataires sociaux exécutifs, le règlement intérieur prévoit que :

« Une fois par an, l'Administrateur Référent réunit les membres du Conseil d'Administration pour une session se tenant hors la présence des Administrateurs exécutifs (ou anciens Administrateurs exécutifs) ou internes du Groupe et des représentants du personnel. Il organise et anime les débats de cette session annuelle qu'il préside. »

Cette session se tient, pour des raisons pratiques et de disponibilité des membres, à l'issue d'une réunion du Conseil d'Administration. En 2025, et conformément aux années antérieures, la réunion a eu lieu à l'issue du dernier Conseil d'Administration de l'année. Lors de cette séance, les membres ont pu notamment revenir sur les travaux réalisés au cours de l'intégralité de l'exercice, débattre sur le fonctionnement du Conseil et sur le plan de succession et la structure de gouvernance.

10. Travaux du Conseil d'Administration en 2025

En 2025, le Conseil d'Administration s'est réuni cinq fois avec un taux de présence, effective ou par télécommunication, de 99 % de ses membres.

Les travaux du Conseil sont organisés de façon à couvrir l'ensemble des missions qui lui sont dévolues et tiennent compte des commentaires exprimés par les membres dans le cadre de la revue annuelle du fonctionnement du Conseil. Il est rendu compte au Conseil de l'ensemble des travaux des quatre Comités et de la session commune entre le Comité d'audit et des comptes et le Comité environnement et société. Le Conseil se base sur les recommandations des Comités pour prendre ses décisions.

Dans le cadre de ses débats, délibérations et décisions, le Conseil s'assure de tenir compte des **enjeux de durabilité** (et des Impacts Risques et Opportunités (IRO) correspondants) **matériels** du Groupe.

Liste des enjeux de durabilité matériels notamment traités par le Conseil et ses Comités au cours de l'année (voir ci-dessous description des travaux du Conseil et des travaux des Comités ayant fait l'objet d'une restitution au Conseil) [(1)] :

- E1 (atténuation du changement climatique, énergie) ;
- E3 (gestion de l'eau) ;
- S1 et S2 (l'ensemble des enjeux matériels ont été revus à travers les travaux du Comité environnement et société, et dans le cadre de la revue et l'approbation du Plan de Vigilance et le dialogue social) ;
- S4 (Consommateurs et utilisateurs finaux) ;
- G1 (culture d'entreprise, prévention de la corruption, protection des lanceurs d'alerte).

Dans le cadre notamment de présentations faites par la Direction Générale ainsi que par certains cadres dirigeants, le Conseil d'Administration s'est plus particulièrement penché en 2025 sur les thématiques suivantes :

10.1. ACTIVITÉ, RÉSULTATS ET STRATÉGIE

- l'examen régulier de la **marche des affaires**, l'activité et les résultats du Groupe, des rapports trimestriels d'activité ;
- l'arrêté des comptes consolidés et sociaux annuels et semestriels et revue des documents de gestion prévisionnels ; l'arrêté des termes du Rapport de gestion intégrant une section distincte incluant les informations requises en matière de durabilité, du rapport sur le gouvernement d'entreprise et des autres rapports aux Actionnaires, sur la base de la revue et des recommandations de chaque Comité concerné ;
- la présentation par les Commissaires aux comptes et les auditeurs de durabilité, des conclusions de leurs travaux, notamment dans le cadre de la première application de la directive CSRD ;
- la convocation et préparation de l'Assemblée Générale Annuelle ;
- l'examen régulier de la situation financière du Groupe, et plus particulièrement de la stratégie de financement et d'endettement, et le suivi du programme obligataire ;
- l'analyse de la performance financière et extra-financière du Groupe, incluant une revue régulière et détaillée des indicateurs financiers et extra-financiers et de leur évolution, la revue des efficacités et de la marge ; la revue régulière de la situation concurrentielle ;
- la politique de rachat/annulation d'actions et le suivi des opérations dans le cadre du programme de rachat d'actions de la Société ;
- la décision relative à l'attribution de capital réservée aux salariés (une opération a eu lieu en novembre 2025) ;
- l'examen du compte-rendu du Comité d'audit et des comptes sur le suivi effectué au titre de l'exercice écoulé concernant la mise en œuvre de la procédure d'évaluation des conventions courantes et conclues à des conditions normales ;

(1) *ESRS 2 GOV-2 § 26 (c).*

- la revue de la cartographie des risques et de ses évolutions ; le suivi de la gestion des risques [1] et des dispositifs de prévention comportant l'examen plus approfondi de certains risques sur la base des travaux du Comité d'audit et des comptes et du Comité environnement et société, ainsi que l'examen par le Conseil d'un risque spécifique lors du Conseil de fin d'année. Cette revue des risques inclut les risques liés aux enjeux de durabilité matériels pour le Groupe [2] ;
- le suivi en matière de **conformité**, et l'examen des dispositifs de prévention et de détection de la corruption, des pots-de-vin et du trafic d'influence, comprenant notamment les programmes de formation et leur déploiement, sur la base des travaux du Comité d'audit et des comptes [3] ;
- l'examen des **principales transactions (acquisitions, cessions, investissements)** et la revue du portefeuille d'opportunités, en examinant les enjeux de durabilité matériels se rapportant aux transactions concernées [4] ; en particulier en 2025, la décision relative à l'acquisition de DIG, acteur majeur des gaz industriels en Corée du Sud en août 2025 ;
- l'examen, au Conseil de février, des résultats obtenus dans la mise en œuvre du plan stratégique pluriannuel ADVANCE définissant les grandes orientations stratégiques du Groupe à horizon 2025 et la revue des résultats obtenus sur l'ensemble des indicateurs financiers et extra-financiers, incluant le suivi de la trajectoire CO_2 du Groupe et l'impact des actions menées pour atteindre les objectifs (décarbonation, investissements liés à la transition énergétique) et les objectifs sociétaux [5] ;
- les travaux sur la fixation des objectifs et sur les orientations stratégiques du Groupe, sur le plan financier et extra-financier [6] ;
- le suivi du développement de l'intelligence artificielle dans le Groupe et de ses aspects économiques, organisationnels et humains ;
- le suivi des problématiques liées au contexte géopolitique et l'analyse des risques et des opportunités en résultant ;
- La revue des enjeux de durabilité/IRO matériels dans le cadre des compte-rendus du Comité environnement et société, lequel assure le suivi de ces derniers dans le cadre de ses missions, et de la Session commune entre le Comité d'audit et le Comité environnement et société (voir travaux des Comités concernés) (en 2025, 5 réunions du Comité, de la Session commune restituées au Conseil) [7] [8] ; dans le cadre des comptes rendus des travaux du Comité environnement et société concernant le Plan de Vigilance, la revue de la mise en œuvre de la vigilance raisonnable [9] ;
- l'approbation du Plan de Vigilance et de ses évolutions en 2025, suivi des indicateurs clés de l'ensemble des enjeux (droits humains et libertés fondamentales, santé et sécurité, environnement), la plupart étant liés aux enjeux matériels de durabilité du Groupe, et l'examen de progrès accomplis sur la base des travaux du Comité éthique et conformité et de la recommandation du Comité environnement et société [10].

10.2. GOUVERNANCE / RÉMUNÉRATIONS

Maintien d'une gouvernance dissociée

Sur recommandation du Comité des nominations et de la gouvernance, le Conseil d'Administration, lors de sa séance du 19 février 2026, a indiqué sa volonté de maintenir la gouvernance dissociée et de renouveler M. François Jackow dans ses fonctions de Directeur Général et M. Benoît Potier dans ses fonctions de Président du Conseil d'Administration. Le Conseil a également souhaité le maintien des fonctions de l'administrateur référent. (Voir le détail à la section 2 « Structure de gouvernance : dissociation des fonctions de Président du Conseil d'Administration et de Directeur Général » page 101). Cette décision de principe sera entérinée à l'issue de l'Assemblée Générale du 5 mai 2026.

Composition du Conseil et des Comités

Le Conseil d'Administration, sur recommandation du Comité des nominations et de la gouvernance :

- a proposé, à l'Assemblée Générale du 6 mai 2025 de renouveler les mandats d'Administrateurs de MM. Xavier Huillard, Aiman Ezzat, et Bertrand Dumazy, venant à échéance et modifié la composition du Comité des rémunérations et du Comité environnement et société (voir le détail dans la section « Composition du Conseil d'Administration » – page 103 du présent Document) ;
- a proposé, pour 2026, dans le cadre des travaux réalisés en préparation de l'Assemblée Générale du 5 mai, le renouvellement des mandats de MM. Benoît Potier et François Jackow, et de Mme Annette Winkler arrivant à échéance à l'issue de cette Assemblée (voir fiches individuelles des Administrateurs – pages 126, 127 et 129, et les résolutions proposées à l'Assemblée, chapitre 6 – pages 388 et 389 du présent Document).

Évaluation

Le détail des travaux du Conseil concernant l'évaluation complète du fonctionnement du Conseil d'Administration et de ses Comités est présenté dans la section 8. Évaluation du Conseil d'Administration – page 114 du présent Document d'Enregistrement Universel.

---

(1) *Les principales caractéristiques des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par la Société et relatives au traitement de l'information comptable et financière (C. com. art. L. 22-10-10 7°) figurent au chapitre 2, sections 3 Contrôle Interne et 4 Information Financière et Comptable – pages 85 et 86.*
(2) *ESRS 2 GOV-2 § 26 (b).*
(3) *ESRS G1-3 § 18 (c).*
(4) *ESRS 2 GOV-2 § 26 (b) (s'agissant des transactions revues en 2025, le Conseil a notamment continué à examiné les enjeux liés à la transition climatique : projet ELYgator pour la construction d'un électrolyseur produisant de l'hydrogène renouvelable et bas carbone à grande échelle aux Pays-Bas contrats majeurs d'approvisionnement en énergie renouvelable, émission d'une émission obligataire verte de 500 millions d'euros, destinée notamment à financer et refinancer des projets liés à la transition énergétique).*
(5) *ESRS 2 GOV-2 § 26 (a) et (b).*
(6) *ESRS 2 GOV-1 § 22 (d).*
(7) *ESRS 2 GOV-1 § 22 (d).*
(8) *ESRS 2 GOV-1 § 22 (a).*
(9) *ESRS 2 GOV-2 § 26 (a).*
(10) *ESRS 2 GOV-1 § 22 (d).*

Indépendance

Les travaux du Conseil d'Administration concernant l'évaluation de l'indépendance des membres du Conseil d'Administration sont détaillés dans la section 3.2 Indépendance des membres – pages 106 et suivantes du présent Document d'Enregistrement Universel.

Rémunération

Le Conseil d'Administration, sur recommandation du Comité des rémunérations, a :

- procédé à l'évaluation de la performance du dirigeant mandataire social exécutif au titre de l'exercice 2025 et a arrêté le montant de sa rémunération au titre dudit exercice ;
- procédé à la revue de la réalisation des conditions de performance des plans de LTI 2023, dont la période de performance de trois années s'est achevée le 31 décembre 2025 ;
- fixé pour 2025 la formule de répartition de la rémunération des Administrateurs, dans le cadre de l'enveloppe de 1,5 million d'euros par exercice autorisée par l'Assemblée Générale du 30 avril 2024) ;
- a pris connaissance des travaux du Comité des rémunérations et déterminé la politique de rémunération des mandataires sociaux (Directeur Général, Président du Conseil d'Administration et Administrateurs), qui sera soumise, par des résolutions distinctes, à l'approbation des Actionnaires lors de l'Assemblée Générale des Actionnaires du 5 mai 2026 (voir le détail dans la section sur les rémunérations, pages 172 et suivantes) ;
- décidé d'une attribution d'actions de performance aux salariés ainsi qu'au Directeur mandataire social exécutif en application de la politique de rémunération.

10.3. RESSOURCES HUMAINES / PARTIES PRENANTES

Ressources humaines

- La mise en œuvre de la procédure de consultation bi-annuelle du Comité social et économique sur les orientations stratégiques de l'Entreprise ;
- La mise en œuvre de la loi Rixain au sein des instances dirigeantes.

Parties prenantes [1]

En 2025, le Conseil a examiné les points suivants :

- Rapport 2024 sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes au sein de l'entreprise ;
- Revue du dispositif d'évaluation des écarts de rémunération hommes/femmes prévu par la loi du 5 septembre 2018 ;
- Examen du bilan social et point sur le dialogue social ;
- Consultation du Comité social et économique sur les orientations stratégiques ;
- Revue des résultats de l'enquête annuelle réalisée auprès des salariés (My Voice).

Dans ce cadre, le Conseil d'Administration est informé des points de vue et intérêts des salariés.

En outre, les Administrateurs représentant les salariés et le représentant du Comité social et économique (CSE) qui siègent au Conseil participent aux débats et partagent la vision des salariés. Ces débats permettent également la prise en compte des intérêts du personnel de l'entreprise dans les décisions relatives à l'activité et à la stratégie.

11. Les Comités du Conseil d'Administration

Le Conseil d'Administration a constitué quatre Comités en son sein : le Comité d'audit et des comptes, le Comité des nominations et de la gouvernance, le Comité des rémunérations et le Comité environnement et société.

11.1. LE COMITÉ D'AUDIT ET DES COMPTES

4 RÉUNIONS EN 2025 100 % PARTICIPATION	3 MEMBRES	100 % INDÉPENDANCE

Membres au 31/12/2025	Taux individuel de participation 2025
Catherine Guillouard (Présidente)	100 %
Aiman Ezzat	100 %
Bertrand Dumazy	100 %

Les membres du Comité d'audit et des comptes disposent des compétences financières nécessaires à l'exercice de leurs fonctions du fait de leur expertise dans ce domaine et de leur expérience professionnelle :

- Présidente du Comité depuis le 3 mai 2023, Mme Catherine Guillouard apporte sa solide expertise financière acquise au long de sa carrière dans le secteur public et de Directrice Financière au sein de grands groupes internationaux. Elle apporte également sa connaissance des questions liées à la durabilité, notamment sur le sujet de la décarbonation ;
- M. Aiman Ezzat a occupé différentes fonctions de Direction au sein des services financiers de Capgemini puis celle de Directeur Financier du groupe avant d'être nommé Directeur Général. Outre son expertise financière, il possède également une grande expertise du digital et de la cybersécurité, ainsi que de la transformation durable des entreprises ;
- Président-Directeur Général d'Edenred, M. Bertrand Dumazy possède une grande connaissance du digital et de la cybersécurité, ainsi que de solides compétences financières acquises notamment au sein d'un fonds d'investissement et en qualité de Directeur Financier au sein d'un groupe international.

Les compétences des membres figurent dans la matrice de compétences – page 104, et dans les fiches individuelles des Administrateurs – pages 126 à 139.

[1] *ESRS 2-SBM-2 § 45 (d).*

Composition et missions définies par le règlement intérieur

Le Comité est composé de trois à cinq membres du Conseil d'Administration, dont au moins les deux tiers sont indépendants.

Figurent ci-après les missions du Comité d'audit et des comptes telles qu'elles ont été définies par le Conseil d'Administration dans le règlement intérieur :

MISSIONS

« Le Comité a pour objet de préparer les délibérations du Conseil d'Administration en examinant les points suivants et en lui rendant compte de son examen :

En se faisant rendre compte conjointement et séparément par :

- les Directions Finance & Contrôle de Gestion et Juridique
- la Direction du Contrôle Général et de la Conformité
- les auditeurs externes

par recoupement des points de vue recueillis, en utilisant son « business judgment », à partir de l'expérience professionnelle de ses membres, et en exerçant un jugement raisonnable,

le Comité :

1. Suit le processus d'élaboration de l'information financière et formule le cas échéant des recommandations pour garantir l'intégrité de ce processus, examine les comptes (leur conformité par rapport aux standards de référence, reflet sincère et complet de la situation du Groupe, transparence et lisibilité), et revoit les méthodes comptables utilisées (leur pertinence et permanence, en particulier pour traiter les opérations significatives).
   Le Comité reçoit le rapport complémentaire des Commissaires aux comptes conforme aux dispositions de l'article 11 du règlement (UE) nº 537/2014 du 16 avril 2014 et discute avec eux des questions essentielles découlant du contrôle légal des comptes qui sont visées dans le rapport complémentaire.
2. S'assure de l'existence et du fonctionnement d'organisations et de procédures de contrôle adaptées au Groupe permettant l'identification et la gestion des risques encourus y compris en matière de durabilité en s'appuyant sur les travaux du Comité environnement et société.
3. Suit l'organisation de la fonction d'audit interne, les plans d'interventions et d'actions dans le domaine de l'audit interne, les conclusions de ces interventions et actions et les recommandations et suites qui leur sont données.
4. Suit le processus d'élaboration de l'information en matière de durabilité, y compris le processus d'analyse de double matérialité mis en œuvre pour déterminer les informations à publier conformément aux normes applicables en matière de reporting de durabilité. Le cas échéant, le Comité formule des recommandations pour garantir l'intégrité de ces processus [1].
5. En ce qui concerne les Commissaires aux comptes et les auditeurs de durabilité :
   - Propose au Conseil d'Administration, après le cas échéant une procédure de consultation, le renouvellement ou la nomination de Commissaires aux comptes et d'auditeurs de durabilité, examine les honoraires proposés, est informé de la totalité des honoraires perçus avec indication des honoraires perçus pour des missions hors du contrôle légal.
   - Suit la réalisation des missions de certification des comptes et des informations en matière de durabilité.
   - S'assure du respect des conditions d'indépendance des Commissaires aux comptes et des auditeurs de durabilité définies par la réglementation applicable et examine avec les Commissaires aux comptes et les auditeurs de durabilité les risques pesant le cas échéant sur leur indépendance et les mesures de sauvegarde prises pour atténuer ces risques.
   - Entend régulièrement les Commissaires aux comptes et les auditeurs de durabilité y compris hors la présence des représentants de la Société.
   - Approuve la fourniture par les Commissaires aux comptes ou les membres de leur réseau, des services autres que la certification des comptes ; approuve la fourniture par les auditeurs de durabilité ou les membres de leur réseau, des services autres que la certification des informations en matière de durabilité.

Le Comité recueille les commentaires de la Direction sur ces différents points. Il entend le Directeur Général ou les Directeurs Généraux Délégués à la demande du Comité ou à la demande des intéressés.

Le Comité rend compte au Conseil d'Administration de ses travaux en lui faisant part des problèmes éventuellement rencontrés, des observations faites à la Direction Générale et des progrès accomplis par rapport à ces observations. »

Le Comité se réunit, en principe, quatre fois par an, en tout état de cause avant les réunions du Conseil au cours desquelles les comptes annuels ou semestriels sont présentés pour approbation.

Un premier compte-rendu oral est fait au Conseil par la Présidente du Comité. Un compte-rendu écrit de la séance est transmis aux Administrateurs. Le Comité peut demander à convoquer des collaborateurs du Groupe. Il peut rencontrer directement les Commissaires aux comptes ou les membres du Contrôle Général interne. Il peut se faire assister d'experts extérieurs.

Le Directeur Général n'assiste pas aux réunions du Comité d'audit et des comptes. Il peut toutefois être invité ponctuellement par la Présidente du Comité sur des questions particulières.

(1) *ESRS GOV-1 §22 (b).*

Travaux du Comité d'audit et des comptes en 2025

- Dans le cadre des travaux menés concernant l'examen des comptes et plus généralement de la situation financière de la Société et du Groupe et de la performance :
  - le Comité a examiné les comptes consolidés annuels et semestriels et les comptes sociaux annuels ; il a pris connaissance de la situation financière, de la situation de la trésorerie ainsi que des engagements hors bilan significatifs de la Société. Il a plus particulièrement revu, lors de la présentation faite par le Directeur Financier Groupe, l'ensemble des états financiers (compte de résultat, bilan, flux de trésorerie), les provisions, les postes « Autres produits et charges opérationnels », l'imposition, l'exposition aux risques (y compris les risques de nature sociale et environnementale), ainsi que les perspectives et les options comptables retenues. Il a revu les projets de présentation aux analystes relatifs aux comptes. Le Comité s'est également notamment assuré que les risques spécifiques climat étaient pris en compte lors de l'établissement des états financiers. Le Comité a également revu les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information extra-financière du Groupe,
  - le Comité a effectué l'analyse de la performance, le suivi des programmes d'efficacités, de la politique de financement du Groupe, de la gestion de la dette et des liquidités, et les décisions d'investissements et de désinvestissements ;
- Concernant les Commissaires aux comptes, le Comité :
  - a entendu les présentations des Commissaires aux comptes soulignant les points essentiels des résultats et pris note de leurs conclusions,
  - a examiné en début d'année le montant des honoraires versés aux Commissaires aux comptes au titre de l'exercice précédent,
  - a été informé des services non audit approuvés en 2025 dans le cadre de la procédure d'approbation des services non audit du Groupe validée par le Conseil d'Administration,
  - a pris connaissance du contenu des trois projets de rapports émis par les Commissaires aux comptes, conformément aux dispositions du règlement européen nº 537/2014. Les rapports sur les comptes annuels et les comptes consolidés comprennent notamment une description des points clés de l'audit et sont insérés dans le Document d'Enregistrement Universel alors que le troisième rapport, plus détaillé, est à la destination du seul Comité d'audit ;
- Concernant les risques, le Comité :
  - a effectué le suivi de la gestion des risques identifiés par le Groupe dans le cadre de la méthodologie de suivi de chaque typologie de risques (intégrant notamment l'identification des organes et procédures de gestion et de contrôle) et a été informé du calendrier de revue approprié (revue annuelle ou à intervalles réguliers plus espacés selon les typologies). Il a été rendu compte au Comité, de façon régulière, des principales missions menées par le département du Contrôle Général et de la Conformité, et des actions correctives entreprises, de même que des grandes orientations du département du Contrôle Général et de la Conformité pour l'exercice suivant. Le Comité a également suivi de façon régulière le processus de déploiement de la démarche de maîtrise des risques dans le Groupe,
  - a examiné la cartographie des risques du Groupe et son évolution et s'est assuré en fin d'exercice que l'ensemble des risques identifiés sur la cartographie devant faire l'objet d'une revue périodique ont fait l'objet d'un examen par le Comité d'audit selon la périodicité retenue. Le programme de travail établi pour l'exercice 2026 s'inscrit dans cette démarche. Il a été présenté au Conseil pour discussion. Le Comité a en outre débattu des thématiques présentées spécifiquement en Conseil d'Administration,
  - a examiné notamment, dans le cadre des présentations qui lui ont été faites, la progression des actions de protection numérique, y compris concernant les systèmes d'information industriels, et la cybersécurité (lors des présentations faites au Comité sur ce point, sont apportées toutes les informations requises sur les procédures et les dispositifs de protection mis en œuvre au sein du Groupe, de même que concernant la gestion des crises cyber),
  - a pris connaissance de l'information donnée dans le Document d'Enregistrement Universel concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques et recommandé son approbation par le Conseil d'Administration ;
- Concernant les obligations liées à la CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive), le Comité a suivi le processus d'élaboration de l'information en matière de durabilité, y compris le processus d'analyse de double matérialité, lors de la session commune avec le Comité environnement et société en vue de la publication de l'État de durabilité. Le Comité a procédé en outre à l'examen des démarches d'évaluation des risques et de contrôle interne relatifs au reporting de durabilité (voir le détail au chapitre 5, paragraphe.1.3 « Gestion des risques et contrôle interne », 1.3.2 « Contrôle interne du processus de reporting de durabilité ») [1] ;
- Le Comité s'est assuré de la conformité à la réglementation en matière d'éthique et de prévention de la corruption et du trafic d'influence dans le cadre notamment de la revue des procédures en vigueur au sein du Groupe et du suivi des actions requises par la loi Sapin 2. Le Comité s'est également assuré de la conformité aux règles de la concurrence [2] ;
- Le Comité d'audit et des comptes a également revu pour 2025 les conclusions issues de l'application de la procédure d'évaluation des des conventions courantes et conclues conditions normales. Il est rappelé que cette procédure prévoit, conformément à la loi PACTE, une méthodologie permettant d'évaluer régulièrement si les conventions impliquant L'Air Liquide S.A. qui ne sont pas qualifiées de conventions réglementées remplissent ou continuent à remplir les conditions de conventions courantes conclues à des conditions normales. L'application de cette procédure au cours de l'exercice écoulé n'a donné lieu à aucune requalification de convention courante conclue à des conditions normales en convention réglementée ;

Le Comité revoit en outre régulièrement les activités de sensibilisation et de lobbying du Groupe et en rend compte au Conseil d'Administration.

(1) *ESRS 2 GOV-5 § 36 (e).*
(2) *ESRS G1 GOV-1 § 5 (a).*

Chaque réunion donne lieu à l'établissement d'un dossier disponible sous forme électronique, via une plateforme dédiée, plusieurs jours avant la réunion, et est précédée d'une réunion préparatoire à laquelle participent la Présidente du Comité assistée du Secrétaire du Comité, le Directeur Financier Groupe et le Directeur du Contrôle Général et de la Conformité Groupe (lequel supervise également l'audit interne). Pour la préparation des séances relatives à l'examen des comptes, la Présidente du Comité s'entretient, hors la présence des représentants de la Société, avec les Commissaires aux comptes. En séance, chaque présentation effectuée par le Directeur Financier Groupe, le Directeur du Contrôle Général, le cadre dirigeant spécialiste de la question traitée, les Commissaires aux comptes ou les Commissaires aux comptes en charge de certifier les informations en matière de durabilité le cas échéant, donne lieu à un débat.

Un compte-rendu oral puis écrit de chaque réunion est établi pour le Conseil d'Administration [1].

La Présidente du Comité est destinataire des synthèses des rapports d'audit interne significatifs.

Par ailleurs, les membres du Comité peuvent s'entretenir seuls hors la présence des représentants de la Société avec les Commissaires aux comptes à la suite des réunions de présentation des comptes.

Comme recommandé dans le Code de gouvernement d'entreprise AFEP/MEDEF, les mesures suivantes sont prises pour que les délais de mise à disposition et d'examen des comptes soient suffisants : réunion préparatoire avec la Présidente du Comité plus d'une semaine avant la réunion, comme indiqué ci-dessus ; mise à disposition des dossiers aux membres du Comité cinq à sept jours à l'avance. Ces mesures permettent aux membres d'examiner les comptes bien en amont de la réunion. Lorsque cela est compatible avec l'agenda des membres se déplaçant de l'étranger, les réunions du Comité relatives aux comptes se tiennent la veille du Conseil.

Session commune Comité d'audit et des comptes/Comité environnement et société

Le règlement intérieur du Conseil prévoit que :

« Les membres du Comité environnement et société et les membres du Comité d'audit et des comptes se réunissent en session commune une fois par an au moins. Lors de cette session, les membres des deux Comités procèdent notamment à :

- la revue d'une synthèse des risques en matière de durabilité examinés en cours d'année par le Comité environnement et société,
- la revue de la cartographie des risques en matière de durabilité,
- l'examen en commun de certains risques en matière de durabilité spécifiques et des procédures de contrôle associées,
- un échange sur les travaux et conclusions du Comité d'audit et des comptes concernant le processus d'élaboration de l'information en matière de durabilité, et la mission de certification des informations par les auditeurs en matière de durabilité [2]. »

La première session commune entre le Comité d'audit et le Comité environnement et société s'est tenue en juin 2019. Le Comité s'est réuni au moins une fois par an depuis.

Cette session commune permet une bonne interaction et un moment d'échanges pour entre les membres des deux Comités sur les sujets qui leur sont connexes, notamment les risques en matière de durabilité. Le Comité d'audit revoit en effet les risques du Groupe et les procédures de contrôle associées en ce compris les risques en matière de durabilité, lesquels sont examinés en détail par le Comité environnement et société.

La session commune contribue en outre à la démarche de cohérence reflétée dans le rapprochement des données financières et extra-financières du Rapport de gestion. Elle permet aux deux Comités dans le cadre des obligations liées à la CSRD, de partager les conclusions de leurs missions respectives et enfin d'entendre les comptes-rendus des auditeurs de durabilité en charge de certifier les informations en matière de durabilité.

C'est dans ce contexte que les Comités d'audit et environnement et société se sont réunis en session commune à deux reprises en 2025.

Lors des sessions communes de février et novembre 2025, les membres du Comité d'audit et des comptes et du Comité environnement et société, en présence du Directeur Financier du Groupe et de la Secrétaire Générale du Groupe supervisant notamment le Contrôle Général (dont l'audit interne) et le Développement Durable, ont procédé à :

- L'examen de la synthèse des risques en matière de durabilité, revus sur l'exercice par le Comité environnement et société et la cartographie des risques en matière de durabilité [3] ;
- L'examen détaillé de certains risques environnementaux et sociétaux spécifiques, comme par exemple la sécurité sur la route et les procédures de contrôle associées ;
- L'examen de l'État de durabilité CSRD 2024 et son processus d'élaboration ;
- L'examen des conclusions des auditeurs en matière de durabilité sur le processus de reporting CSRD (lors d'une réunion d'une Comité en présence des auditeurs de durabilité) [4] ;
- Le suivi de l'élaboration de l'État de durabilité CSRD 2025 (incluant les nouvelles exigences pour 2025).

11.2. LE COMITÉ DES NOMINATIONS ET DE LA GOUVERNANCE

3 RÉUNIONS EN 2025 100 % PARTICIPATION	3 MEMBRES	100 % INDÉPENDANCE

Membres au 31/12/2025	Taux individuel de participation 2025
Xavier Huillard (Président)	100 %
Annette Winkler	100 %
Bertrand Dumazy	100 %

(1) *ESRS G1 GOV-1 § 5 (a).*
(2) *ESRS 2 GOV-1 §22 (b).*
(3) *ESRS 2 GOV-2 § 26 (d).*
(4) *ESRS 2 GOV-2 § 26 (a).*

Composition et missions définies par le règlement intérieur

Le Comité des nominations et de la gouvernance est composé de trois à cinq membres du Conseil d'Administration, majoritairement indépendants, suivant l'appréciation faite par le Conseil. Le Président du Conseil d'Administration participe aux travaux et assiste aux réunions du Comité. Le Directeur Général est associé aux travaux du Comité. Toutefois, ils n'assistent pas aux délibérations du Comité relatives à leur cas personnel. Le Comité se réunit en principe trois fois par an.

MISSIONS

Aux termes du règlement intérieur, le Comité des nominations et de la gouvernance a pour mission :

« 1. Concernant le Conseil d'Administration :

- De faire au Conseil d'Administration les propositions de renouvellement ou de nomination d'Administrateurs. Le Comité effectue la recherche de nouveaux membres à partir de son évaluation des besoins et de l'évolution exprimée par le Conseil d'Administration, et en prenant en compte notamment le principe de recherche d'une composition équilibrée au sein du Conseil d'Administration conformément à la politique de diversité décrite à l'article III du présent règlement intérieur. Le Comité, dans le cadre de la procédure qu'il a organisée, procède à la sélection des futurs administrateurs indépendants et réalise ses propres études sur les candidats potentiels avant toute démarche auprès de ces derniers. Les principales étapes incluses dans cette procédure sont (i) la définition du/des profils recherché(s), (ii) la recherche effectuée par le Comité, avec l'aide d'un cabinet de recrutement extérieur le cas échéant, (iii) l'étude des candidatures et (iv) la sélection finale notamment à l'issue de rencontres individuelles avec le Président du Comité et chaque membre.
- De faire au Conseil d'Administration les propositions de création et composition des Comités du Conseil.
- D'évaluer périodiquement la structure, la taille et la composition du Conseil d'Administration et lui soumettre des recommandations concernant toute modification éventuelle.
- Le Comité revoit périodiquement les critères retenus par le Conseil pour qualifier un Administrateur indépendant ; une fois par an, il examine au cas par cas la situation de chaque Administrateur ou candidat aux fonctions d'Administrateur au regard des critères retenus et formule ses propositions au Conseil d'Administration.

2. Concernant le Président du Conseil d'Administration et le Directeur Général (ou le Président-Directeur Général, suivant le cas) :

- D'examiner, en tant que de besoin et, notamment à l'échéance du mandat concerné, la reconduction du mandat du Président du Conseil d'Administration et du Directeur Général (ou du Président-Directeur Général, selon le cas).
- D'examiner l'évolution de ces fonctions et de prévoir, le cas échéant, les solutions de renouvellement.
- D'examiner le plan de succession des dirigeants mandataires sociaux applicable en particulier en cas de vacance imprévisible.
- D'examiner périodiquement l'évolution des Directeurs Généraux Délégués, d'entendre le Directeur Général (ou le Président-Directeur Général, selon le cas) sur les besoins et sur les propositions de remplacement éventuelles.
- De façon plus générale, de se faire tenir informé par le Directeur Général (ou le Président-Directeur Général, selon le cas) de l'évolution prévisionnelle des ressources de Direction (Comité Exécutif notamment).

3. Concernant la gouvernance :

- D'examiner, à l'occasion de la reconduction des mandats du Président du Conseil d'Administration et du Directeur Général (ou du Président-Directeur Général, selon le cas), ou lorsqu'une demande en ce sens est formulée par des Administrateurs dans le cadre de l'évaluation du Conseil notamment, l'opportunité de maintenir la réunion ou la dissociation de ces fonctions ;
- D'examiner l'évolution des règles de gouvernement d'entreprise notamment dans le cadre du Code auquel la Société se réfère et d'informer le Conseil d'Administration de ses conclusions ; de suivre l'application des règles de gouvernement d'entreprise définies par le Conseil d'Administration et de s'assurer de l'information donnée aux actionnaires sur ce sujet ;
- De préparer l'évaluation du fonctionnement du Conseil prévue par le règlement intérieur ;
- D'examiner les questions d'éthique que le Comité d'audit et des comptes, le Conseil d'Administration ou son Président pourraient décider de lui renvoyer ;
- De veiller au bon fonctionnement des organes de gouvernance et notamment à la transmission des informations demandées par les Administrateurs indépendants ;
- D'assister, à leur demande, le Président du Conseil d'Administration et le Directeur Général dans leurs rapports avec les Administrateurs indépendants, et d'être l'organe de dialogue visant à prévenir les situations éventuelles de conflits au sein du Conseil. »

Il peut, en tant que de besoin, demander l'aide d'experts extérieurs, la Société devant alors lui accorder les moyens financiers correspondants.

Les conclusions des réunions sont présentées par le Président du Comité pour débat et décision au Conseil d'Administration lors de la réunion suivante de ce dernier.

Travaux du Comité des nominations et de la gouvernance en 2025

Plans de succession – Gouvernance

Le Comité établit et met à jour un plan de succession pour le Directeur Général et le Président du Conseil d'Administration. Dans le cadre de sa revue annuelle, le Comité, sous la présidence de l'Administrateur Référent indépendant, examine l'évolution des équipes dirigeantes et passe en revue les profils des talents du Groupe et leurs réalisations et performances sur l'exercice écoulé. Le Directeur général est associé à cette revue.

Le Comité examine également lors de cette session la procédure spécifique et le scénario envisagé en cas de remplacement du Président du Conseil d'Administration et du Directeur Général en situation d'urgence. Le Comité a en 2025 également procédé à cet examen.

En 2025, concernant les plans de succession et le choix de la structure de gouvernance, dans le contexte de l'arrivée à échéance des mandats des dirigeants mandataires sociaux à l'issue de l'Assemblée Générale des actionnaires de mai 2026, les travaux du Comité se sont intensifiés. Sur la base de ces travaux, le Comité a conclu à une recommandation au Conseil consistant au maintien de la gouvernance actuelle et au renouvellement de M. François Jackow en qualité de Directeur Général et de M. Benoît Potier en qualité de Président du Conseil d'Administration. Le Comité a également recommandé de proposer à l'Assemblée Générale le renouvellement de leur mandat en qualité d'administrateurs. En outre, en cohérence avec une transition managériale déjà bien engagée, le Comité a recommandé d'adapter les missions spécifiques qui avaient été attribuées au Président du Conseil d'Administration en 2022. Enfin, le Comité a recommandé le maintien des fonctions d'Administrateur Référent confiées à M. Xavier Huillard, Administrateur indépendant (sur les décisions du Conseil concernant la gouvernance, voir section 2, page 101).

Composition du Conseil et des Comités

Le Comité procède à un examen annuel de la conformité de la composition du Conseil d'Administration aux règles prévues dans le règlement intérieur. Le Comité s'interroge sur les besoins du Conseil en termes de compétences, y compris s'agissant des différents sujets en matière de durabilité. Il formule des recommandations sur les perspectives souhaitables d'évolution de la composition du Conseil d'Administration à court et moyen terme. Ainsi, en 2025 :

- le Comité a recommandé au Conseil de proposer à l'Assemblée Générale du 6 mai 2025 de renouveler les mandats d'Administrateurs de MM. Xavier Huillard, Aiman Ezzat, et Bertrand Dumazy, venant à échéance ;
- les travaux du Comité ont conduit le Conseil à modifier la composition des Comités en nommant M. Alexis Perakis-Valat en qualité de Président du Comité des rémunérations (succédant à M. Xavier Huillard), Mme Christina Law en qualité de membre du Comité des rémunérations et du Comité environnement et société, et M. Michael H. Thaman en qualité de membre du Comité environnement et société. Le Comité a recommandé au Conseil une modification du Règlement intérieur corrélative à l'augmentation du nombre de membres composant le Comité environnement et société ;
- le Comité, estimant que les profils et compétences présents au Conseil d'Administration (reflétées dans la matrice présentant les compétences individuelles des membres – voir page 104) étaient adaptées aux enjeux du Groupe, n'a pas procédé à la recherche de nouveaux candidats. Le Comité a recommandé le renouvellement du mandat d'administratrice de Mme Annette Winkler compte tenu notamment du fort engagement de cette dernière dans les travaux du Conseil et des Comités dont elle est membre (sur la proposition de renouvellement du mandat de Mme Annette Winkler, voir également Chapitre 6, pages 388 et 389).

Dans le cadre de ces autres missions, en 2025, le Comité :

- a débattu, dans le cadre de l'examen de l'indépendance des Administrateurs, de la situation personnelle de chaque membre du Conseil d'Administration, au regard des critères d'indépendance définis dans le règlement intérieur et dans le Code AFEP/MEDEF. Le Comité a notamment procédé à l'examen lié (i) au critère de la durée de l'exercice du mandat d'Administrateur supérieur à 12 ans dans la société, et a recommandé que Mme Annette Winkler ne puisse être qualifiée d'Administratrice indépendante à compter de l'Assemblée Générale de mai 2026 et, (ii) aux relations d'affaires existantes entre le Groupe et les groupes concernés au regard de chaque Administrateur. Conformément aux dispositions du Code AFEP/MEDEF, un tableau présentant la situation de chaque Administrateur au regard de chaque critère d'indépendance figure en page 108 ;
- a examiné les recommandations du Rapport du Haut Comité de gouvernement d'entreprise et du Rapport annuel de l'AMF sur le gouvernement d'entreprise, publiés fin 2025, et formulé ses recommandations au regard des pratiques suivies par la Société. Il a examiné les écarts potentiels des pratiques du Groupe par rapport au Code AFEP/MEDEF (voir tableau en page 125) et n'en a constaté aucun ;
- a procédé à la sélection du prestataire externe indépendant afin de réaliser l'évaluation complète du Conseil fin 2025. Le Comité a pris connaissance des modalités pratiques de mise en œuvre de cette évaluation, en ce compris notamment l'organisation des entretiens individuels avec chaque Administrateur. Pour plus de détail sur l'évaluation du Conseil d'Administration, voir page 114 ;
- a revu le plan de continuité d'activité visant à prévoir un remplaçant en cas d'empêchement de chacun des intervenants à l'Assemblée Générale ;
- a examiné le projet de la présente section du Document d'Enregistrement Universel, intégrant une partie du Rapport sur le gouvernement d'entreprise et de l'État de durabilité et recommandé son adoption par le Conseil d'Administration.

11.3. LE COMITÉ DES RÉMUNÉRATIONS

3 RÉUNIONS EN 2025 100 % PARTICIPATION	4 MEMBRES dont 1 Administrateur représentant les salariés	100 % INDÉPENDANCE (a)

Membres au 31/12/2025	Taux individuel de participation 2025
Alexis Perakis-Valat (Président)	100 %
Kim Ann Mink	100 %
Fatima Tighlaline *(Administratrice représentant les salariés)*	100 %
Christina Law	100 %

(a) L'Administratrice représentant les salariés n'est pas prise en compte pour le calcul de ce pourcentage.

Composition et missions définies par le règlement intérieur

Le Comité des rémunérations est composé de trois à cinq membres du Conseil d'Administration majoritairement indépendants. Le Président du Conseil d'Administration (ou le Président-Directeur Général, selon le cas) participe aux travaux et assiste aux réunions du Comité. Le Directeur Général est associé aux travaux du Comité, notamment lorsque ce dernier est informé de la politique de rémunération des principaux dirigeants non mandataires sociaux. Toutefois, le Président du Conseil d'Administration et le Directeur Général n'assistent pas aux délibérations de ce Comité relatives à leurs cas personnels. Le Comité se réunit en principe trois fois par an.

MISSIONS

Aux termes du règlement intérieur, le Comité des rémunérations a pour mission :

- « D'examiner la performance et l'ensemble des éléments composant la rémunération des mandataires sociaux et de faire les recommandations correspondantes au Conseil d'Administration (notamment s'agissant de la détermination de la politique de rémunération et de son application).
- De proposer, le cas échéant, les rémunérations du ou des Vice-Présidents.
- D'examiner la politique de rémunération et de retraite appliquée aux cadres dirigeants et notamment au Comité Exécutif.
- D'examiner les propositions de la Direction Générale concernant les attributions de stock options, d'actions de performance, et autres systèmes d'intéressement lié au cours de l'action aux autres collaborateurs du Groupe et de proposer au Conseil d'Administration leur attribution.
- D'examiner et de proposer au Conseil d'Administration la répartition de la somme fixe annuelle allouée par l'Assemblée Générale aux Administrateurs, dans le respect de la législation relative à la politique de rémunération des mandataires sociaux.

Il peut, en cas de besoin, demander l'aide d'experts extérieurs, la Société devant alors lui accorder les moyens financiers correspondants. »

Les conclusions des réunions du Comité des rémunérations sont présentées par le Président du Comité pour débat et décision au Conseil d'Administration lors de la réunion suivante de ce dernier.

Travaux du Comité des rémunérations en 2025

Rémunération des dirigeants/éléments de rémunération long terme

- Évaluation en février 2025 de la performance du Directeur Général (sur la période du 1er janvier au 31 décembre 2024) ainsi que du niveau de réalisation des objectifs de la part variable de sa rémunération pour l'exercice 2024 et formulation des recommandations au Conseil.
- Revue des projets de rapports et de résolutions soumis à l'Assemblée Générale des Actionnaires du 6 mai 2025 relatifs à la rémunération des mandataires sociaux (rapport contenant les informations sur la rémunération des dirigeants mandataires sociaux et des Administrateurs et visées à l'article L. 22-10-9 I du Code de commerce) et à la rémunération 2024 individuelle des dirigeants mandataires sociaux exécutifs.
- Travaux liés à l'attribution d'actions de performance 2025 auxquels le Directeur Général a été associé concernant l'attribution aux salariés du Groupe (dont le Comité Exécutif).
- Analyse de la performance 2025 liée à la rémunération court terme et long terme du Comité Exécutif, sur la base de la présentation détaillée du Directeur Général.
- Examen, en février 2026, de la réalisation des conditions de performance des plans de LTI 2023, dont la période de performance de trois années s'est achevée le 31 décembre 2025.
- Revue et recommandations au Conseil concernant la politique de rémunération des mandataires sociaux qui sera soumise à l'Assemblée Générale du 5 mai 2026.
- Revue et recommandations au Conseil concernant les conditions de performance applicables au plan de LTI 2026 (adoptées par le Conseil d'Administration de février 2026), comprenant des critères de performance similaires à ceux définis pour les plans de LTI 2025, liés au ROCE, au TSR et aux objectifs climat. Ce plan est assorti d'une période d'acquisition de trois ans, sans période de conservation.
- Revue des règles de conservation d'actions applicables aux dirigeants mandataires sociaux.
- Préparation de l'évaluation par le Conseil d'Administration de février 2026 du niveau de réalisation en 2025 des conditions de performance de la rémunération variable court terme et du contrat d'assurance de retraite du Directeur Général.
- Revue du calcul des ratios de rémunération présentés dans le Document d'Enregistrement Universel.

Rémunération des Administrateurs

- Recommandations au Conseil concernant la politique de rémunération des Administrateurs présentée à l'Assemblée Générale du 6 mai 2025 et, suite à l'approbation de cette politique par l'Assemblée Générale, recommandation au Conseil de la formule de répartition de la rémunération des Administrateurs (voir pages 160 à 161).

Gouvernement d'entreprise

Lors de ses travaux, le Comité des rémunérations prend en compte l'analyse des entretiens menés avec les principaux Actionnaires à l'occasion de la préparation des Assemblées Générales ainsi que le résultat des votes de l'Assemblée Générale précédente sur les résolutions relatives aux rémunérations. Il analyse les rapports publiés par le HCGE et l'AMF et tient compte de leurs recommandations dans l'élaboration de la politique de rémunération.

Le Comité a examiné les mesures de transparence et de communication et formulé ses recommandations. Il a examiné la section sur les rémunérations ci-après, laquelle est intégrée dans le Rapport sur le gouvernement d'entreprise, et a recommandé leur approbation par le Conseil d'Administration.

11.4. LE COMITÉ ENVIRONNEMENT ET SOCIÉTÉ

3 RÉUNIONS 100 % PARTICIPATION	5 MEMBRES dont 1 Administrateur représentant les salariés	100 % INDÉPENDANCE [a]

Membres au 31/12/2025	Taux individuel de participation 2025
Annette Winkler (Présidente)	100 %
Philippe Dubrulle *(Administrateur représentant les salariés)*	100 %
Monica de Virgiliis	100 %
Michael H. Thaman	100 %
Christina Law	100 %

(a) L'Administrateur représentant les salariés n'est pas pris en compte pour le calcul de ce pourcentage.

Le Comité environnement et société, dédié aux sujets de Responsabilité Sociétale et Environnementale, a été constitué le 3 mai 2017.

Composition et missions définies par le règlement intérieur

Le règlement intérieur du Conseil d'Administration prévoit que le Comité est composé de trois à cinq membres du Conseil d'Administration.

MISSIONS

« Le Comité a pour mission de :

- Examiner la stratégie et les engagements du Groupe en matière de durabilité et formuler des recommandations à cet égard.
- Assurer le suivi des actions du Groupe et de leur déploiement en matière de durabilité, ainsi que les actions engagées par la Fondation.
- Examiner les risques en matière de durabilité en lien avec le Comité d'audit et des comptes.
- Assurer le suivi des enjeux matériels de durabilité du Groupe et des Incidences, Risques et Opportunités de durabilité (IRO) qui leur sont associés. [1]
- Examiner les informations annuelles consolidées du Groupe en matière de durabilité publiées par la Société.
  Le Comité est en outre informé des principaux aspects du processus d'élaboration de l'information en matière de durabilité suivis par le Comité d'audit et des comptes.
- Examiner le plan de vigilance et suivre la mise en œuvre de ce dernier au sein du Groupe.
- Procéder à un examen annuel d'une synthèse des notations extra-financières réalisées sur le Groupe. »

Il se fait rendre compte régulièrement, par le membre du Comité Exécutif en charge du développement durable, de la stratégie du Groupe en matière de durabilité et de sa mise en œuvre.

Il peut en tant que de besoin, demander l'aide d'experts extérieurs, la Société devant alors lui accorder les moyens financiers correspondants.

Il rend compte de ses travaux au Conseil d'Administration [2]. Les conclusions des réunions du Comité environnement et société sont présentées par la Présidente du Comité pour débat et, le cas échéant, décision au Conseil d'Administration lors d'une réunion de ce dernier. Le Conseil s'appuie sur ses analyses pour l'exercice de sa mission de surveillance des IRO de durabilité [3].

Le Comité se réunit, en principe, trois fois par an.

Travaux du Comité environnement et société en 2025

En conformité avec ses missions, le Comité a réalisé les travaux suivants en 2025 :

- revue du déploiement des plans d'actions associés aux engagements du Groupe en matière de durabilité et suivi des progrès des différents indicateurs clés de performance associés à ces engagements, notamment les indicateurs en lien avec les objectifs du programme ADVANCE (voir chapitre 5, section État de durabilité, paragraphe 1.4.1 du présent Document) [4] ;
- revue de l'avancement du plan de décarbonation par groupe de pays (clusters) [5] ;
- revue des travaux visant à améliorer la précision des émissions de scope 3 du Groupe ;
- suivi de la fixation des objectifs liés aux sujets opérationnels correspondant aux IRO matériels et des progrès accomplis dans leur réalisation [6] ;
- revue de l'État de durabilité 2024 du Groupe et préparation de l'État de durabilité 2025, incluant le Plan de Transition Climatique ;
- revue du Plan de Vigilance 2024 et préparation du Plan de Vigilance 2025 ;
- revue des conclusions des auditeurs sur l'État de durabilité [7] ;
- revue des leçons à tirer de la publication de l'État de durabilité 2024 et analyse comparative avec des États de durabilité comparables [8] ;
- revue des évolutions réglementations à anticiper pour l'État de durabilité ;
- revue des avancées des objectifs pour la Gestion de l'eau dont les informations détaillées figurent au chapitre 5 (section État de durabilité, paragraphe 2.3.4 du présent Document) [9] ;
- revue annuelle des notations extra-financières du Groupe [10] ;
- revue des méthodes de communication du Groupe sur les sujets de durabilité ;
- revue des interactions du Groupe avec les investisseurs sur les sujets de durabilité [11] ;
- revue de la cartographie des risques en matière de durabilité et des actions associées pour en limiter l'occurrence ou l'impact ;
- revue des interactions du Groupe avec les organisations non gouvernementales (ONG) sur les sujets de durabilité [12] ;

(1) ESRS GOV-1 §22 (a), ESRS GOV-1 §22 (b) et *ESRS 2 GOV-1 § 22 (d).*
(2) *ESRS 2 GOV-1 §22 (d).*
(3) *ESRS 2 GOV-1 §22 (a).*
(4) *ESRS 2 GOV-1 §22 (d).*
(5) *ESRS 2 GOV-1 §22 (d).*
(6) *ESRS 2 GOV-1 § 22 (d).*
(7) *ESRS 2 GOV-2 § 26 (a).*
(8) *ESRS 2 GOV-2 § 26 (a).*
(9) *ESRS 2 GOV-1 §22 (d).*
(10) *ESRS 2 - SBM - 2 § 45 (d).*
(11) *ESRS 2 - SBM - 2 § 45 (d).*
(12) *ESRS 2 - SBM - 2 § 45 (d).*

- revue du statut des écarts de rémunération entre les femmes et les hommes au sein du Groupe dont les informations détaillées figurent au chapitre 5 (voir section État de durabilité, paragraphe 3.1.5 du présent Document) [1] ;
- revue des progrès réalisés dans la mise en œuvre des objectifs de diversité [2] ;
- revue des indicateurs en matière de salaire décent [3] ;
- revue de l'approche du Groupe relative à l'évaluation des fournisseurs en matière de durabilité [4] ;
- revue des activités de lobbying de la fonction Affaires Publiques du Groupe [5] ;
- revue des actions visant à atténuer les risques liés à la santé et la sécurité des patients [6] ;
- revue des actions engagées par la Fondation Air Liquide et le programme « Citizen at Work », vecteurs principaux de l'action sociétale du Groupe.

Chaque réunion du Comité environnement et société donne lieu à l'établissement d'un dossier envoyé aux membres du Comité plusieurs jours à l'avance. En séance, chaque présentation effectuée donne lieu à un débat. Un compte-rendu oral (réalisé par la Présidente du Comité) et un compte-rendu écrit de chaque réunion est établi pour le Conseil d'Administration.

Depuis 2019, afin de permettre notamment une bonne coordination avec les travaux du Comité d'audit et des comptes, une session commune entre le Comité environnement et société et le Comité d'audit et des comptes se tient au moins une fois par an. Les informations relatives aux sessions communes réunies 2025 figurent en page 120 du présent Document.

12. Application du Code de gouvernement d'entreprise AFEP/MEDEF : tableau de synthèse

L'Air Liquide S.A. applique le Code AFEP/MEDEF et passe régulièrement en revue les pratiques en vigueur dans la Société au regard des dispositions du Code AFEP/MEDEF afin de veiller à s'y conformer.

La Société considère que ses pratiques sont conformes aux recommandations du Code AFEP/MEDEF.

Recommandations AFEP/MEDEF écartées	Pratique de L'Air Liquide S.A. et justification
Néant	N/A

13. Groupe de travail « Relations Actionnaires »

Le groupe de travail « Relations Actionnaires » est actuellement composé de deux membres : M. Benoît Potier, Président, et M. Xavier Huillard. Au cours de l'exercice écoulé, les travaux du groupe de travail « Relations Actionnaires » ont porté sur la base actionnariale, les relations d'Air Liquide avec ses Actionnaires, les attentes du marché et la stratégie actionnariale.

14. Participation des Actionnaires à l'Assemblée Générale

En application de l'article L. 22-10-10, 5° du Code de commerce, il est précisé que les modalités particulières relatives à la participation des Actionnaires à l'Assemblée Générale figurent aux articles 5 à 10, 18 et 19 des statuts de la Société (reproduits en pages 406 et suivantes du présent Document d'Enregistrement Universel).

15. Délégations de compétence de l'Assemblée Générale

En application de l'article L. 225-37-4, 3° du Code de commerce, il est précisé que le tableau récapitulatif des délégations en cours de validité accordées par l'Assemblée Générale des Actionnaires dans le domaine des augmentations de capital figure en page 404 du présent Document d'Enregistrement Universel.

(1) *ESRS 2 - SBM - 2 § 45 (d).*
(2) *ESRS 2 - SBM - 2 § 45 (d).*
(3) *ESRS 2 - SBM - 2 § 45 (d).*
(4) *ESRS 2 - SBM - 2 § 45 (d).*
(5) *ESRS 2 - SBM - 2 § 45 (d).*
(6) *ESRS 2 - SBM - 2 § 45 (d).*

INFORMATIONS ET MANDATS DES MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ET DE LA DIRECTION GÉNÉRALE

(AU 31 DÉCEMBRE 2025)



Benoît POTIER

Président du Conseil d'Administration

Nationalité : française
Né le 3 septembre 1957
Date de 1re nomination : mai 2000
Début du mandat en cours : mai 2022
Date d'échéance du mandat : 2026 [(a)] (Assemblée Générale statuant sur les comptes de l'exercice 2025)
Nombre d'actions détenues au 31 décembre 2025 : 755 009
Adresse professionnelle : Air Liquide – 75, quai d'Orsay – 75321 Paris Cedex 07 – France

Carrière

Diplômé de l'École centrale de Paris, Benoît Potier est entré à Air Liquide en 1981 comme ingénieur de recherche et développement. Il a ensuite occupé les fonctions de chef de projet au département Ingénierie & Construction puis de Directeur du Développement Énergie au sein de l'activité Grande Industrie. Il est Directeur Stratégie-Organisation en 1993 et Directeur des Marchés Chimie, Sidérurgie, Raffinage et Énergie en 1994. Il devient Directeur Général Adjoint en 1995, ajoutant aux domaines précédents la Direction des activités Ingénierie & Construction et Grande Industrie Europe. Benoît Potier est nommé Directeur Général en 1997, Administrateur de L'Air Liquide S.A. en 2000 puis Président du Directoire en novembre 2001. Il a été Président-Directeur Général de L'Air Liquide S.A. de mai 2006 à mai 2022. Benoît Potier a réalisé une transformation profonde du groupe Air Liquide qui, sous son mandat, a plus que doublé de taille tandis que sa capitalisation était multipliée par cinq. Il a renforcé l'expansion internationale du Groupe, notamment avec l'acquisition et l'intégration d'Airgas en 2016, et l'a positionné au cœur des marchés d'avenir – la santé, le digital et la transition énergétique et environnementale, avec notamment l'hydrogène. Benoît Potier est Président du Conseil d'Administration depuis le 1er juin 2022 et, dans le cadre de ses fonctions, accompagne la transition managériale et représente Air Liquide dans des organisations traitant de sujets pertinents pour le Groupe, avec, au cœur des priorités, le développement durable et la transition énergétique, et plus particulièrement l'hydrogène.

Mandats et fonctions exercés au cours de l'exercice 2025

Fonctions au sein du groupe Air Liquide

- **Président du Conseil d'Administration :** L'Air Liquide S.A.* (depuis le 1er juin 2022)

Mandats ou activités exercés hors du groupe Air Liquide

- **Membre du Conseil de Surveillance :** Siemens AG* (depuis le 31 janvier 2018) – Membre du Comité de nomination
- **Administrateur** : Unilever PLC* (depuis le 1er janvier 2025) – Membre du Comité d'audit et du « *Corporate Responsibility Committee* »
- **Co-Président :** Conseil National de l'Hydrogène (depuis le 11 janvier 2021)
- **Membre** : European Round Table of Industrialists (ERT)
- **Membre :** Asia Business Council
- **Membre :** Singapore International Advisory Panel on Energy (depuis le 1er janvier 2021)
- **Membre du Conseil consultatif :** Temasek European Advisory Panel (depuis le 1er janvier 2022)

Mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années et ayant expiré

2024

- **Membre :** The Hydrogen Council (de juin 2022 à juin 2024)

2023

- **Membre :** Comité d'orientation stratégique : Université Paris-Saclay (jusqu'en décembre 2023)

2022

- **Président-Directeur Général :** L'Air Liquide S.A.* (jusqu'au 31 mai 2022)
- **Président-Directeur Général :** Air Liquide International (jusqu'au 24 juin 2022), Air Liquide International Corporation (ALIC) (jusqu'au 21 juillet 2022)
- **Administrateur :** American Air Liquide Holdings, Inc. (jusqu'au 22 juin 2022)
- **Administrateur :** The Hydrogen Company (jusqu'au 31 décembre 2022)
- **Administrateur :** Fondation Air Liquide (jusqu'au 17 novembre 2022)
- **Co-Président :** The Hydrogen Council (jusqu'au 1er juin 2022)

2021

- **Administrateur** : Danone* (Président du Comité engagement ; membre du Comité gouvernance – jusqu'au 29 avril 2021)

* *Société cotée.*
(a) *Renouvellement proposé à l'Assemblée Générale du 5 mai 2026.*



François JACKOW

Administrateur – Directeur Général

Nationalité : française
Né le 12 juin 1969
Date de 1re nomination : mai 2022
Début du mandat en cours : mai 2022
Date d'échéance du mandat : 2026 [a] (Assemblée Générale statuant sur les comptes de l'exercice 2025)
Nombre d'actions détenues au 31 décembre 2025 : 78 505
Adresse professionnelle : Air Liquide – 75, quai d'Orsay – 75321 Paris Cedex 07 – France

Carrière

François Jackow a une double formation scientifique et managériale issue d'un parcours effectué en France et aux États-Unis. Ancien élève de l'École normale supérieure de Paris, il est également titulaire d'un master en chimie obtenu à l'Université de Harvard aux États-Unis, ainsi qu'un MBA du Collège des ingénieurs. Il a rejoint le groupe Air Liquide en 1993. Après un début de carrière très international effectué aux États-Unis puis aux Pays-Bas l'ayant amené à exercer successivement des responsabilités commerciales, marketing et en construction et ingénierie, François Jackow a travaillé auprès de Benoît Potier, alors Directeur Général du Groupe, pendant deux ans. En 2002, il est nommé Directeur de l'Innovation, supervisant l'ensemble des activités Recherche & Développement et Technologies Avancées du Groupe. À compter de 2007, il assume la responsabilité de Président-Directeur Général d'Air Liquide Japon, basé à Tokyo, avant d'être nommé Directeur de la branche d'activité mondiale Grande Industrie en 2011. En 2014, François Jackow entre au Comité Exécutif et devient Directeur de la Stratégie du Groupe. Dans ce cadre, il pilote notamment l'élaboration du plan stratégique NEOS et prend part à l'acquisition d'Airgas en 2016. François Jackow a été, au sein du Comité Exécutif, Directeur Général Adjoint du Groupe et a supervisé notamment les pôles Europe Industrie, Europe Santé et Afrique, Moyen-Orient & Inde. Il est aussi en charge de la branche d'activité mondiale Santé. Les fonctions Innovation & Technologie, Digital & IT ainsi que la Direction Clients, qu'il a créée en 2014, lui étaient également rattachées. François Jackow a été nommé Administrateur par l'Assemblée Générale des Actionnaires du 4 mai 2022. Il est, depuis le 1er juin 2022, Directeur Général de L'Air Liquide S.A. Dans ce cadre, il conduit notamment le plan stratégique ADVANCE structuré autour de quatre priorités : (i) réaliser une performance financière solide, (ii) décarboner la planète en affirmant le rôle de leader du Groupe dans la décarbonation de l'industrie, et l'avènement d'une société bas carbone, (iii) l'innovation technologique pour ouvrir de nouveaux marchés, et (iv) agir pour tous avec l'intégration de l'intérêt de ses parties prenantes directes, mais aussi celui de la société tout entière.

Mandats et fonctions exercés au cours de l'exercice 2025

Fonctions au sein du groupe Air Liquide

- **Administrateur :** L'Air Liquide S.A.* (depuis le 4 mai 2022)
- **Directeur Général :** L'Air Liquide S.A.* (depuis le 1er juin 2022)
- **Président-Directeur Général :** Air Liquide International (depuis le 24 juin 2022) ; Air Liquide International Corporation (depuis le 21 juillet 2022)
- **Administrateur :** American Air Liquide Holdings (depuis le 22 juin 2022) ; The Hydrogen Company (depuis le 27 juin 2022)
- **Administrateur :** Fondation Air Liquide

Mandats ou activités exercés hors du groupe Air Liquide

- **Co-président** : The Hydrogen Council – Co-président (depuis décembre 2025) ; membre (depuis juin 2024)
- **Administrateur :** Atelier de Constructions Mécaniques de la Marne (ACMM)

Mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années et ayant expiré

2022

- **Directeur Général Adjoint :** L'Air Liquide S.A.* (jusqu'au 31 mai 2022)
- **Président du Conseil d'Administration et Administrateur :** Air Liquide Santé International (jusqu'au 7 octobre 2022)

* *Société cotée.*
[a] *Renouvellement proposé à l'Assemblée Générale du 5 mai 2026.*



Xavier HUILLARD

Administrateur Référent – Administrateur indépendant – Président du Comité des nominations et de la gouvernance

Nationalité : française
Né le 27 juin 1954
Date de 1re nomination : mai 2017
Début du mandat en cours : mai 2025
Date d'échéance du mandat : 2029 (Assemblée Générale statuant sur les comptes de l'exercice 2028)
Nombre d'actions détenues au 31 décembre 2025 : 3 570 et 16 280 en usufruit
Adresse professionnelle : VINCI – Bâtiment JAVA – 1973, boulevard de la Défense CS 10268 – 92757 Nanterre Cedex – France

Carrière

Xavier Huillard est diplômé de l'École polytechnique et de l'École nationale des ponts et chaussées. Il a fait l'essentiel de sa carrière dans les métiers de la construction en France et à l'étranger. Il rejoint Sogea en décembre 1996, en tant que Directeur Général Adjoint chargé de l'international et des travaux spécifiques, puis en devient Président-Directeur Général en 1998. Nommé Directeur Général Adjoint de VINCI, un leader mondial des concessions, de l'énergie et de la construction, en mars 1998, il est Président de VINCI Construction de 2000 à 2002. Il est nommé Directeur Général Délégué de VINCI et exerce les fonctions de Président-Directeur Général de VINCI Énergies de 2002 à 2004, puis Président de cette société de 2004 à 2005. Il devient Administrateur-Directeur Général de VINCI en 2006. Il a été Président-Directeur Général de VINCI du 6 mai 2010 au 30 avril 2025. Il est Président du Conseil d'Administration de VINCI depuis le 1er mai 2025. Il a été Président de l'Institut de l'entreprise, de janvier 2011 à janvier 2017, dont il est aujourd'hui le Président d'honneur. Xavier Huillard soutient également, notamment à travers les fondations et fonds de dotation du Groupe VINCI, en liaison avec les acteurs associatifs de la solidarité, des projets qui contribuent à renforcer le lien social et à favoriser le retour à l'emploi de personnes en situation d'exclusion.

Mandats et fonctions exercés au cours de l'exercice 2025

Fonctions au sein du groupe Air Liquide

- **Administrateur :** L'Air Liquide S.A.* (depuis mai 2017) – Administrateur Référent (depuis le 4 mai 2022) ; membre du Comité des rémunérations (de mai 2017 à mai 2025) et Président de ce Comité (de mai 2018 à mai 2025) ; membre du Comité des nominations et de la gouvernance (depuis mai 2020) et Président de ce Comité (depuis le 4 mai 2022)

Mandats ou activités exercés hors du groupe Air Liquide

- **Président du Conseil d'Administration :** VINCI* (depuis le 1er mai 2025)
- **Président-Directeur Général** : VINCI* (du 6 mai 2010 au 30 avril 2025)
- **Président du Conseil de Surveillance** : VINCI Deutschland GmbH (jusqu'au 30 avril 2025)
- **Administrateur et Président d'honneur :** Vinci Énergies (depuis le 19 mai 2025) – (Représentant permanent jusqu'au 2 mai 2025)
- **Administrateur** : fonds de dotation La Fabrique de la Cité (Représentant permanent jusqu'au 2 mai 2025)
- **Représentant permanent** de Snel au Conseil d'Administration d'ASF
- **Représentant permanent** de VINCI Autoroutes au Conseil d'Administration de Cofiroute
- **Administrateur :** Fondation d'entreprise VINCI pour la Cité (soutenant des initiatives d'insertion sociale et professionnelle) (Président jusqu'au 2 mai 2025)
- **Administrateur :** Kansai Airports (jusqu'au 27 juin 2025)
- **Président d'honneur :** Institut de l'entreprise
- **Administrateur :** Association Aurore (association d'utilité publique luttant contre la précarité et l'exclusion)
- **Administrateur :** Cobra Servicios, Comunicaciones y Energia SLU (Espagne – Depuis décembre 2021 – Ingénierie industrielle appliquée et services spécialisés) (jusqu'au 22 octobre 2025)
- **Administrateur et Président :** Institut Pierre Lamoure (depuis novembre 2019)

Mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années et ayant expiré

2024

- **Président :** VINCI Concessions S.A.S. (jusqu'au 7 novembre 2024)

2020

- **Représentant permanent** de VINCI au Conseil d'Administration d'Aéroports de Paris* (membre du Comité des rémunérations, nominations et de la gouvernance – jusqu'en décembre 2020)

* *Société cotée.*
N.B. : Sur la définition des critères d'indépendance, se référer au présent Document d'Enregistrement Universel – pages 106 à 108.



Annette WINKLER

Administratrice indépendante – Présidente du Comité environnement et société – Membre du Comité des nominations et de la gouvernance

Nationalité : allemande
Née le 27 septembre 1959
Date de 1re nomination : mai 2014
Début du mandat en cours : mai 2022
Date d'échéance du mandat : 2026 [a] (Assemblée Générale statuant sur les comptes de l'exercice 2025)
Nombre d'actions détenues au 31 décembre 2025 : 3 219
Adresse professionnelle : Villa Kayser – Uhlbacher Strasse 7 – 70329 Stuttgart – Allemagne

Carrière

Docteur en économie de l'Université de Francfort (Allemagne), Annette Winkler a été associée gérante d'une société de construction de taille moyenne. En 1995, elle a rejoint le groupe Mercedes-Benz, où elle a occupé diverses fonctions, notamment celle de Directrice des Relations Publiques et de la Communication. Après avoir passé deux ans à la tête de l'établissement de ventes et services de Mercedes-Benz à Braunschweig, elle a exercé les fonctions de Directrice Générale de DaimlerChrysler Belgique et Luxembourg (1999-2005), puis Vice-Présidente Global Business Management & Wholesale Europe (2006-2010). Vice-Présidente de Daimler AG, depuis 2010 elle était Directrice Générale de Smart (avec la responsabilité globale de la marque et également en charge de l'usine smart en Lorraine), jusqu'en 2018.

Mandats et fonctions exercés au cours de l'exercice 2025

Fonctions au sein du groupe Air Liquide

- **Administratrice :** L'Air Liquide S.A.* (depuis mai 2014) – membre du Comité des rémunérations (de mai 2015 à mai 2020) ; membre du Comité des nominations et de la gouvernance (depuis mai 2017) ; Présidente du Comité environnement et société (depuis mai 2020)

Mandats ou activités exercés hors du groupe Air Liquide

- **Administratrice :** Renault S.A.* – Présidente du Comité de la stratégie et du développement durable (depuis janvier 2020) ; Renault S.A.S

Mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années et ayant expiré

2020

- **Membre du Conseil aux Affaires économiques étrangères** du ministère de l'Économie allemand (jusqu'en mars 2020)

[a] Renouvellement proposé à l'Assemblée Générale du 5 mai 2026.
** Société cotée.*
N.B. : Sur la définition des critères d'indépendance, se référer au présent Document d'Enregistrement Universel – pages 106 à 108.



Philippe DUBRULLE

Administrateur représentant les salariés – Membre du Comité environnement et société

Nationalité : française
Né le 23 juin 1972
Date de 1re nomination par le comité de Groupe France : juin 2014
Début du mandat en cours : mai 2022
Date d'échéance du mandat : 2026 [(a)] (Assemblée Générale statuant sur les comptes de l'exercice 2025)
Adresse professionnelle : Air Liquide Advanced Technologies – 2, rue de Clémencière – 38360 Sassenage – France

Carrière

Ingénieur diplômé de l'École supérieure de l'énergie et des matériaux, Philippe Dubrulle a exercé, au sein d'entreprises internationales du secteur aéronautique, diverses fonctions d'ingénierie, et de responsabilité de produits et de responsabilité commerciale au niveau européen puis mondial auprès de compagnies aériennes. Il est entré dans le groupe Air Liquide en 2008. Basé à Sassenage, il est salarié de la filiale Air Liquide Advanced Technologies. Après avoir été Responsable des projets de Transformation de la filiale, il en est, depuis le 1er décembre 2023, le Directeur Transformation et Développement Durable. Philippe Dubrulle a été désigné comme Administrateur représentant les salariés par le comité de Groupe France le 18 juin 2014 et renouvelé dans son mandat, pour la seconde fois, par décision de ce comité, réuni en séance plénière le 16 décembre 2021. Membre de l'Institut Français des Administrateurs, il est Administrateur de Sociétés Certifié – ASC France depuis novembre 2016.

Mandats et fonctions exercés au cours de l'exercice 2025

Fonctions au sein du groupe Air Liquide

- **Administrateur :** L'Air Liquide S.A.* – Membre du Comité environnement et société (depuis mai 2017)
- **Directeur Transformation et Développement Durable :** Air Liquide Advanced Technologies

Mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années et ayant expiré

–

(a) Le mandat de M. Philippe Dubrulle vient à échéance à l'issue de l'Assemblée Générale de mai 2026.
** Société cotée.*



Kim Ann MINK

Administratrice indépendante – Membre du Comité des rémunérations

Nationalité : américaine
Née le 4 décembre 1959
Date de 1re nomination : mai 2020
Début du mandat en cours : mai 2024
Date d'échéance du mandat : 2028 (Assemblée Générale statuant sur les comptes de l'exercice 2027)
Nombre d'actions détenues au 31 décembre 2025 : 610
Adresse professionnelle : 36 Popjoy Lane – Glenmoore PA 19343 – États-Unis

Carrière

De nationalité américaine, Kim Ann Mink est titulaire d'un bachelor en chimie de Hamilton College ainsi que d'un doctorat (Ph.D.) en chimie analytique de l'Université de Duke, et diplômée de l'Executive Management Program de Wharton School à l'Université de Pennsylvanie. Kim Ann Mink a effectué l'essentiel de sa carrière au sein de grands groupes internationaux du secteur de la chimie, où elle a occupé de nombreux postes de Direction (incluant notamment la responsabilité de la fonction Marketing). Elle a rejoint la société Innophos en 2015 en tant que Directrice Générale et a été nommée Présidente en 2017. Avant de rejoindre Innophos, elle avait occupé depuis 2009 plusieurs fonctions managériales au sein de The Dow Chemical Compan et en dernier lieu celle de Présidente exécutive de la division Élastomères, électricité et télécommunications. Kim Ann Mink avait précédemment occupé des postes aux responsabilités croissantes au sein de la société Rohm and Haas (acquise ensuite par Dow Chemical) pendant plus de 20 ans, notamment ceux de Vice-Présidente Corporate et de Directrice Générale de la division Ion Exchange Resins.

Mandats et fonctions exercés au cours de l'exercice 2025

Fonctions au sein du groupe Air Liquide

- **Administratrice :** L'Air Liquide S.A.* (depuis mai 2020) – Membre du Comité des rémunérations (depuis septembre 2021)

Mandats ou activités exercés hors du groupe Air Liquide

- **Administratrice :** Eastman Chemical Company* (depuis juillet 2018) – Présidente du Comité environnement, sécurité et développement durable ; Membre du « *Compensation and Management Development Committee* » ; Membre du Comité finance ; Membre du Comité des nominations et de la gouvernance d'entreprise
- **Administratrice :** Avient Corp.* (anciennement PolyOne Corp.*) (depuis mars 2017) – Présidente du Comité innovation et durabilité ; Membre du Comité des rémunérations
- **Administratrice :** Group 14 Technologies (depuis septembre 2023) – Présidente du Comité de gouvernance et de responsabilité sociétale ; Membre du Comité d'audit ; Membre du « Contract Approval Committee »
- **Membre :** Conseil consultatif, Raj & Kamla Gupta Governance Institute, Drexel University LeBow College of Business (depuis septembre 2022)

Mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années et ayant expiré

2020

- **Présidente-Directrice Générale :** Innophos* (jusqu'au 7 février 2020)

* *Société cotée.*
N.B. : Sur la définition des critères d'indépendance, se référer au présent Document d'Enregistrement Universel – pages 106 à 108.



Fatima TIGHLALINE

Administratrice représentant les salariés – Membre du Comité des rémunérations

Nationalité : française
Née le 14 novembre 1979
Date de 1re nomination par le Comité d'entreprise européen : octobre 2020
Début du mandat en cours : Mai 2024
Date d'échéance du mandat : 2028 (Assemblée Générale statuant sur les comptes de l'exercice 2027)
Adresse professionnelle : Air Liquide – 75, quai d'Orsay – 75321 Paris Cedex 07 – France

Carrière

Titulaire d'un DUT Gestion des Entreprises et des Administrations (GEA) de l'IUT d'Évreux ainsi que d'une licence en lettres modernes de l'Université Paris Sorbonne Nouvelle, Fatima Tighlaline est entrée dans le Groupe en 2002 en qualité de comptable trésorerie. Elle a poursuivi sa carrière au sein du département Gaz Rares et Hélium, puis chez Air Liquide Santé France au sein du Service Achats. En mars 2020, elle a rejoint VitalAire (filiale spécialisée dans les services de Santé à domicile) comme responsable de l'équipe planification Île-de-France. Depuis le 1er janvier 2025, elle est Responsable des Programmes d'Engagement des salariés en matière de Développement Durable au sein de la Fondation Air Liquide. Conformément aux dispositions de l'article L. 225-27-1-II du Code de commerce et de l'article 11 des statuts de la Société, Fatima Tighlaline a été désignée comme Administratrice représentant les salariés et membre du Conseil d'Administration de L'Air Liquide S.A. par le Comité d'entreprise européen le 1er octobre 2020 et renouvelée dans cette fonction par décision du même Comité, réuni en séance plénière, de novembre 2023, pour une nouvelle durée de quatre ans à compter de l'Assemblée Générale 2024. Elle est Administratrice de Sociétés Certifié – IFA Sciences Po depuis décembre 2021.

Mandats et fonctions exercés au cours de l'exercice 2025

Fonctions au sein du groupe Air Liquide

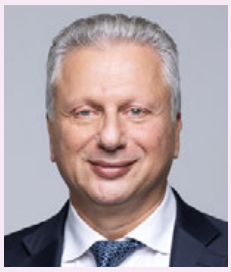
- **Administratrice :** L'Air Liquide S.A.* – Membre du Comité des rémunérations (depuis le 4 mai 2022)
- **Responsable des Programmes d'Engagement des salariés en matière de Développement Durable :** Fondation Air Liquide (depuis le 1er janvier 2025)

Mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années et ayant expiré

2024

- **Responsable planification régional respiratoire IDF :** VitalAire France (jusqu'au 31 décembre 2024)

* *Société cotée.*



Aiman EZZAT

Administrateur indépendant – Membre du Comité d'audit et des comptes

Nationalité : française
Né le 22 mai 1961
Date de 1re nomination : mai 2021
Début du mandat en cours : mai 2025
Date d'échéance du mandat : 2029 (Assemblée Générale statuant sur les comptes de l'exercice 2028)
Nombre d'actions détenues au 31 décembre 2025 : 610
Adresse professionnelle : CAPGEMINI SE – 11, rue de Tilsitt – 75017 Paris – France

Carrière

Titulaire d'un diplôme d'ingénieur en génie chimique obtenu à l'École supérieure de Chimie, Physique et Électronique de Lyon et d'un MBA de l'Anderson School of Management (UCLA), Aiman Ezzat est entré dans le groupe Capgemini en 1991, au sein de Capgemini Consulting (aujourd'hui Capgemini Invent), où il a notamment occupé le poste de responsable mondial des activités pétrolières et chimiques. Entre 2000 et 2004, il dirige les opérations internationales de Genpact Headstrong Capital Markets, société de conseil spécialisée dans la technologie intervenant dans le secteur des services financiers avec des clients basés en Asie, en Amérique du Nord et en Europe. Il rejoint ensuite Capgemini, où il est nommé Directeur Adjoint de la Stratégie en 2005, et occupe ensuite plusieurs postes de Direction : Directeur des Opérations (2007-2008) et Directeur des Activités dans les services financiers (2008-2012), Directeur Financier (2012-2018) puis Directeur Général Délégué en 2018. Il est Directeur Général de Capgemini, leader mondial du conseil, des services informatiques et de la transformation digitale, expert en cybersécurité, depuis mai 2020. Il pilote la stratégie du groupe Capgemini, basée sur la technologie et l'innovation, et a développé des offres de transformation durable des entreprises, en particulier dans le domaine de la transition énergétique. En septembre 2021, il a été nommé « Meilleur Directeur Général européen » dans la catégorie « technologie et logiciels » du palmarès 2021 All Europe Executive Team, classement annuel réalisé par Institutional Investor.

Mandats et fonctions exercés au cours de l'exercice 2025

Fonctions au sein du groupe Air Liquide

- **Administrateur :** L'Air Liquide S.A.* (depuis mai 2021) – Membre du Comité d'audit et des comptes (depuis le 4 mai 2022)

Mandats ou activités exercés hors du groupe Air Liquide

- **Directeur Général et Administrateur :** Capgemini SE* (depuis mai 2020) – Membre du Comité stratégie et RSE
- **Président :** Capgemini Service SAS (depuis mai 2020) ; Capgemini Latin America SAS (depuis mai 2020) ; Sogeti France 2005 SAS (depuis avril 2018) ; Capgemini Ventures SAS (depuis janvier 2024) ; Capgemini France SAS (depuis novembre 2024) ; Capgemini 2024 SAS (depuis novembre 2024)
- **Président-Directeur Général :** Capgemini North America, Inc. (États-Unis – depuis mai 2020)
- **Directeur Général et Administrateur :** BGP Bravo Inc. (États-Unis – depuis novembre 2024)
- **Président du Conseil d'Administration :** Capgemini America, Inc. (États-Unis – depuis mai 2020)
- **Président du Conseil de Surveillance :** Capgemini NV (Pays-Bas – depuis novembre 2020)
- **Administrateur :** Purpose Global PBC (États-Unis – depuis avril 2020) ; Capgemini International BV (Pays-Bas – depuis mai 2020) ; Capgemini Technology Services India Limited (Inde – depuis janvier 2021) ; WNS (holdings) Limited (Jersey – depuis octobre 2025)
- **Membre :** European Round Table of Industrialists (ERT)

Mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années et ayant expiré

2024

- **Président** ; Capgemini 2023, renommée BLEU SAS (jusqu'au 10 janvier 2024)

2021

- **Président :** Altran Technologies SAS (jusqu'en juin 2021)

2020

- **Directeur Général Délégué :** Capgemini SE* (jusqu'en mai 2020)
- **Administrateur :** Sogeti UK Ltd. (Royaume-Uni – jusqu'en juillet 2020) ; Capgemini Espana S.L. (Espagne – jusqu'en juillet 2020) ; Capgemini Solutions Canada Inc. (Canada – jusqu'en juin 2020) ; Capgemini Technologies LLC (États-Unis – jusqu'en juin 2020) ; Capgemini UK Plc (Royaume-Uni – jusqu'en juillet 2020) ; Capgemini (Hangzhou) Co. Ltd. (Chine – jusqu'en novembre 2020) ; Restaurant Application Development International (États-Unis – jusqu'en juin 2020) ; Radi Holding LLC (États-Unis – jusqu'en juin 2020)
- **Membre du Conseil de Surveillance :** Sogeti Nederland BV (Pays-Bas – jusqu'en novembre 2020)

* *Société cotée.*
N.B. : Sur la définition des critères d'indépendance, se référer au présent Document d'Enregistrement Universel – pages 106 à 108.



Bertrand DUMAZY

Administrateur indépendant – Membre du Comité des nominations et de la gouvernance – Membre du Comité d'audit et des comptes

Nationalité : française
Né le 10 juillet 1971
Date de 1re nomination : mai 2021
Début du mandat en cours : mai 2025
Date d'échéance du mandat : 2029 (Assemblée Générale statuant sur les comptes de l'exercice 2028)
Nombre d'actions détenues au 31 décembre 2025 : 790
Adresse professionnelle : EDENRED – 14-16, boulevard Garibaldi – 92130 Issy-les-Moulineaux – France

Carrière

Bertrand Dumazy est diplômé de l'ESCP Europe et titulaire d'un MBA (avec distinction) de la Harvard Business School. Il débute sa carrière en 1994 chez Bain & Company en qualité de Consultant, à Paris puis à Los Angeles. Il est ensuite Directeur d'investissement chez BC Partners en 1999. En 2002, il rejoint le groupe Neopost, où il est Directeur du Marketing et de la Stratégie. Il devient Président-Directeur Général de Neopost France en 2005, puis Directeur Financier du groupe en 2008. En 2011, il est nommé Président-Directeur Général du groupe Deutsch, leader mondial des connecteurs haute performance, qu'il a dirigé jusqu'à son rachat par TE Connectivity. En 2012, il rejoint le groupe Materis en qualité de Directeur Général Adjoint, puis Directeur Général et enfin Président-Directeur Général du groupe rebaptisé Cromology (matériaux de spécialité pour la construction). Président-Directeur Général du groupe Edenred depuis octobre 2015, il a conduit la transformation digitale du groupe, la restructuration de l'offre client et a fait de la cybersécurité un enjeu majeur. Son plan stratégique 2019-2022 « Next frontier », a reçu le prix du Plan Stratégique Responsable décerné par KPMG et EIM.

Mandats et fonctions exercés au cours de l'exercice 2025

Fonctions au sein du groupe Air Liquide

- **Administrateur :** L'Air Liquide S.A.* (depuis mai 2021) – Membre du Comité des nominations et de la gouvernance (depuis mai 2022) ; Membre du Comité d'audit et des comptes (depuis mai 2023)

Mandats ou activités exercés hors du groupe Air Liquide

- **Président-Directeur Général :** Edenred SE* (depuis octobre 2015)
- **Administrateur (représentant permanent de Sixto) :** Neoen SA [1] (jusqu'en avril 2025) – Président du Comité gouvernance et RSE (jusqu'en avril 2025)

Mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années et ayant expiré

2021

- **Administrateur :** Terreal SAS – France (jusqu'au 28 avril 2021)
- **Président du Conseil de Surveillance :** Union Tank Eckstein GmbH & Co. KG – Allemagne (société du groupe Edenred – jusqu'au 28 avril 2021)
- **Président :** PWCE Participations SAS – France (société du groupe Edenred)

* *Société cotée.*
N.B. : Sur la définition des critères d'indépendance, se référer au présent Document d'Enregistrement Universel – pages 106 à 108.

(1) *Les actions de la société Neoen ont fait l'objet d'un retrait de la cote en avril 2025.*



Catherine GUILLOUARD

Administratrice indépendante – Présidente du Comité d'audit et des comptes

Nationalité : française
Née le 23 janvier 1965
Date de 1re nomination : mai 2023
Début du mandat en cours : mai 2023
Date d'échéance du mandat : 2027 (Assemblée Générale statuant sur les comptes de l'exercice 2026)
Nombre d'actions détenues au 31 décembre 2025 : 550
Adresse professionnelle : Ingenico – 13, Rue Pagès – 92150 Suresnes – France

Carrière

Catherine Guillouard est diplômée de l'Institut d'études politiques de Paris et de l'École nationale d'administration (promotion 1991/93) et titulaire d'un DESS de droit communautaire (Université Panthéon-Sorbonne). Elle débute sa carrière en 1993 à la Direction du Trésor, d'abord au bureau Afrique zone franc, puis au bureau des Affaires monétaires et bancaires. Elle rejoint Air France en 1997 en tant que chef de projet ouverture du capital, puis est successivement nommée Directrice Adjointe du Contrôle de Gestion en 1999, Directrice déléguée aux opérations aériennes en 2001, Déléguée générale ressources humaines en 2003 et Directrice des Affaires Financières en 2005. En septembre 2007, Catherine Guillouard rejoint Eutelsat en qualité de Directrice Financière, membre du Comité Exécutif. En 2013, elle rejoint Rexel en qualité de Directrice Financière, et Directrice Générale Déléguée de 2014 à 2017. De 2015 à 2019, elle est membre du Conseil d'Administration et du Comité Stratégie, Investissement et Technologie d'Engie. D'août 2017 à septembre 2022, Catherine Guillouard est Présidente-Directrice Générale de la RATP, un leader mondial des transports urbains, où elle lance un plan global d'investissements et de transformation de l'entreprise, et met en œuvre le plan de décarbonation des transports publics. Elle a été nommée Présidente d'Ingenico, un leader des services de paiement électronique, en octobre 2022.

Mandats et fonctions exercés au cours de l'exercice 2025

Fonctions au sein du groupe Air Liquide

- **Administratrice :** L'Air Liquide S.A.* (depuis mai 2023) – Présidente du Comité d'audit et des comptes (depuis mai 2023)

Mandats ou activités exercés hors du groupe Air Liquide

- **Administratrice :** Airbus SE* (depuis avril 2016) – Membre du Comité d'audit ; Membre du Comité éthique, conformité et durabilité
- **Administratrice :** Lottomatica* (depuis octobre 2022) – Membre du Comité ESG (depuis mai 2023) et Membre du Comité d'audit et des risques (depuis décembre 2024)
- **Présidente :** Ingenico (depuis octobre 2022)
- **Administratrice :** Easypark Group AS (depuis novembre 2024)

Mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années et ayant expiré

2023

- **Membre du Conseil de Surveillance :** KPN* (d'avril 2020 à avril 2023) – Présidente du Comité d'audit et Membre du Comité Stratégie & Organisation

2022

- **Présidente-Directrice Générale :** RATP (d'août 2017 à septembre 2022)
- **Présidente du Conseil de Surveillance :** RATP DEV (de 2017 à septembre 2022)

2021

- **Vice-Présidente du Conseil de Surveillance :** SYSTRA (2017 à 2021)

* *Société cotée.*
N.B. : Sur la définition des critères d'indépendance, se référer au présent Document d'Enregistrement Universel – pages 106 à 108.



Christina LAW

Administratrice indépendante – Membre du Comité des rémunérations – Membre du Comité environnement et société

Nationalité : chinoise (Hong Kong)
Née le 17 janvier 1967
Date de 1re nomination : mai 2023
Début du mandat en cours : mai 2023
Date d'échéance du mandat : 2027 (Assemblée Générale statuant sur les comptes de l'exercice 2026)
Nombre d'actions détenues au 31 décembre 2025 : 550
Adresse professionnelle : 43 Holland Park – Singapour 249487

Carrière

Christina Law est diplômée de l'Université de Hong Kong, titulaire d'un bachelor en sciences sociales, majeure en économie et sciences politiques, et détient une maîtrise en administration des affaires de l'INSEAD. Elle a débuté sa carrière en 1988 chez Shell Hong Kong en tant qu'analyste dans le secteur pétrolier, avant d'être nommée responsable de la division Chimie. Après avoir obtenu son master en France, elle a rejoint Procter & Gamble, où elle a occupé divers postes de Direction Marketing d'abord en Suisse puis à Singapour en tant que Directrice Marketing responsable de la région Asie-Pacifique. En 2005, elle a rejoint Johnson & Johnson, leader global mondial des produits et soins de santé. Basée à Singapour, elle a occupé plusieurs postes de Direction, notamment celui de Directrice régionale des soins pour bébés, de Directrice pays (Singapour), de Directrice de la Division soins de beauté pour l'Asie-Pacifique, puis de Directrice de Neutrogena monde. De 2012 à 2019, elle a rejoint General Mills Inc, l'un des principaux fabricants et distributeurs mondiaux de produits agro-alimentaires de marque, tout d'abord en tant que Directrice de la région Asie, Moyen-Orient et Afrique, puis en tant que Directrice Groupe en charge de toute la région Asie et Amérique latine. Depuis 2019, elle est Directrice Générale de Raintree Group of Companies. De mars 2022 à novembre 2025, Christina Law a été membre du Conseil d'Administration de Novo Nordisk, groupe pharmaceutique mondial de premier plan leader dans le développement de médicaments contre le diabète et d'autres maladies chroniques graves.

Mandats et fonctions exercés au cours de l'exercice 2025

Fonctions au sein du groupe Air Liquide

- **Administratrice :** L'Air Liquide S.A.* (depuis mai 2023) – Membre du Comité des rémunérations et du Comité environnement et société (depuis mai 2025)

Mandats ou activités exercés hors du groupe Air Liquide

- **Administratrice :** Novo Nordisk* (de mars 2022 à novembre 2025) – Membre du Comité d'audit (de mars 2022 à novembre 2025) – Membre du « *People and Governance Committee* » (de mars 2025 à novembre 2025)
- **Administratrice :** Greenfields Dairy (depuis 2021)
- **Directrice Générale et Administratrice :** Raintree Group Limited et Raintree Investment Pte Ltd. (depuis 2019)
- **Administratrice :** National Gallery Singapore (depuis juillet 2024) – Présidente du « Development Committee »

Mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années et ayant expiré

2024

- **Administratrice :** INSEAD Business School (de 2015 à 2024) – Membre du Comité des nominations et des rémunérations

* *Société cotée.*
N.B. : Sur la définition des critères d'indépendance, se référer au présent Document d'Enregistrement Universel – pages 106 à 108.



Alexis PERAKIS-VALAT

Administrateur indépendant – Président du Comité des rémunérations

Nationalité : française et grecque
Né le 3 juillet 1971
Date de 1re nomination : mai 2023
Début du mandat en cours : mai 2023
Date d'échéance du mandat : 2027 (Assemblée Générale statuant sur les comptes de l'exercice 2026)
Nombre d'actions détenues au 31 décembre 2025 : 550
Adresse professionnelle : L'Oréal – 41, rue Martre – 92110 Clichy – France

Carrière

Diplômé de HEC, Alexis Perakis-Valat intègre L'Oréal, premier groupe de beauté dans le monde, en 1994. Il y débute son parcours en tant que Chef de Produits avant de devenir Directeur Marketing de L'Oréal Paris. Il occupe ensuite différentes fonctions stratégiques au sein du groupe L'Oréal en Europe et aux États-Unis : Directeur Général de Garnier/Maybelline Belgique de 1999 à 2001, Directeur Général de L'Oréal Paris Espagne de 2001 à 2003, Directeur Général de SoftSheen-Carson aux États-Unis de 2003 à 2005, Directeur Général de L'Oréal Allemagne de 2005 à 2009. Il prend la Direction Générale de la zone Europe pour la Division Produits Grand Public en 2009, et, en septembre 2010, il est nommé Directeur Général de L'Oréal en Chine, basé à Shanghai. En 2013, ses responsabilités sont étendues à toute la zone Asie-Pacifique et il intègre le Comité Exécutif du groupe. De septembre 2016 à décembre 2025, Alexis Perakis-Valat a été Directeur Général monde de la Division Produits Grand Public, première division du groupe. À partir du 1er janvier 2026, il assume depuis New York les fonctions de Directeur Général de L'Oréal USA, première filiale du groupe, et Président de L'Oréal en Amérique du Nord. Il est l'un des acteurs des grandes transformations qui renforcent le leadership de L'Oréal, notamment sur trois sujets clés : le digital, la responsabilité environnementale et sociétale ainsi que l'évolution des canaux de distribution.

Mandats et fonctions exercés au cours de l'exercice 2025

Fonctions au sein du groupe Air Liquide

- **Administrateur :** L'Air Liquide S.A.* (depuis mai 2023) – Président du Comité des rémunérations (depuis mai 2025)

Mandats ou activités exercés hors du groupe Air Liquide

- **Directeur Général Division Produits Grand Public** (1) (depuis 2016) **et Membre du Comité Exécutif :** L'Oréal*

Mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années et ayant expiré

–

* *Société cotée.*
N.B. : Sur la définition des critères d'indépendance, se référer au présent Document d'Enregistrement Universel – pages 106 à 108.

(1) *Alexis Perakis-Valat prendra les fonctions de Directeur Général de L'Oréal USA et Président de L'Oréal en Amérique du Nord, avec une prise d'effet au 1er janvier 2026 et une passation échelonnée à partir du 1er octobre 2025.*



Michael H. THAMAN

Administrateur indépendant – Membre du Comité environnement et société

Nationalité : américaine
Né le 5 mars 1964
Date de 1re nomination : mai 2023
Début du mandat en cours : mai 2023
Date d'échéance du mandat : 2027 (Assemblée Générale statuant sur les comptes de l'exercice 2026)
Nombre d'actions détenues au 31 décembre 2025 : 550
Adresse professionnelle : 6455 Monroe St., Apt 316, Sylvania OH 43560

Carrière

Michael H. Thaman est diplômé de l'Université de Princeton, titulaire d'un bachelor en sciences, mention génie électrique et science informatique. Il a commencé sa carrière en 1986 chez Mercer Management Consulting, où il est devenu Directeur du bureau de New York. En 1992, Michael H. Thaman a commencé sa carrière de près de 30 ans chez Owens Corning, un leader mondial des matériaux de construction et industriels (fabriquant et commercialisant des produits d'isolation, de toiture, des matériaux composites en fibre de verre et des solutions innovantes et durables pour la construction), groupe où il a occupé divers postes de Direction, notamment Directeur Engineered Pipe Systems de 1997 à 1998, Exterior Systems Business de 1999 à 2000, et Directeur de la société et Directeur Financier de 2000 à 2007. De 2007 à 2019, Michael H. Thaman a été Président-Directeur Général d'Owens Corning. Il en a été Président exécutif de 2002 à 2020, période au cours de laquelle Owens Corning est devenue l'une des entreprises américaines les mieux notées sur les critères ESG. Michael H. Thaman a été administrateur de NextEra Energy, une société énergéticienne de premier plan aux États-Unis, de 2003 à 2014, une décennie au cours de laquelle la société a développé une stratégie de croissance des énergies propres.

Mandats et fonctions exercés au cours de l'exercice 2025

Fonctions au sein du groupe Air Liquide

- **Administrateur :** L'Air Liquide S.A.* (depuis mai 2023) – Membre du Comité environnement et société (depuis mai 2025)

Mandats ou activités exercés hors du groupe Air Liquide

- **Administrateur :** Sherwin-Williams* (depuis mai 2017) – Membre du Comité d'audit
- **Administrateur :** UL Solutions Inc* (depuis mai 2021) – Président du Comité d'audit – Membre du « *Finance Committee* »
- **Administrateur :** Kohler Co. (depuis mai 2014)
- **Administrateur** : AeroSeal

Mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années et ayant expiré

2020

- **Président-Directeur Général (de 2007 à 2019) et Président exécutif (2002-2020) :** Owens Corning*
- **Directeur Général :** UBQ Materials (2020)

* *Société cotée.*
N.B. : Sur la définition des critères d'indépendance, se référer au présent Document d'Enregistrement Universel – pages 106 à 108.



Monica de VIRGILIIS

Administratrice indépendante – Membre du Comité environnement et société

Nationalité : italienne et française
Née le 20 juillet 1967
Date de 1re nomination : mai 2023
Début du mandat en cours : mai 2024
Date d'échéance du mandat : 2028 (Assemblée Générale statuant sur les comptes de l'exercice 2027)
Nombre d'actions détenues au 31 décembre 2025 : 550
Adresse professionnelle : SNAM S.p.A. – Piazza Santa Barbara, 7, 20097 San Donato Milanese MI, Italie

Carrière

Monica de Virgiliis est diplômée de l'École polytechnique de Turin, titulaire d'un diplôme d'ingénieur en électronique. Elle a commencé sa carrière en 1993 chez Magneti Marelli (groupe Fiat) en qualité d'ingénieure production. En 1996, elle entre au CEA en Italie, où elle est en charge du développement de partenariats avec les entreprises italiennes. En 2001, elle débute une carrière de 15 ans chez STMicroelectronics, groupe international de premier plan spécialisé dans les semi-conducteurs, basé à Genève, où elle occupe divers postes managériaux, notamment celui de Directrice Générale de la Division multimédia sans fil, et en dernier lieu celui de Directrice Corporate stratégie et développement. En 2015-2016, Monica de Virgiliis est Directrice Générale de la Division microcontrôleurs industriels d'Infineon, groupe allemand de semi-conducteurs basé à Munich. Tout au long de sa carrière dans le domaine des nouvelles technologies, Monica de Virgiliis a alterné les postes à responsabilités opérationnelles et stratégiques sur un périmètre mondial et a eu un rôle clé dans la transformation des modèles d'affaires de marchés très impactés par la digitalisation. En 2017, Monica de Virgiliis décide d'appliquer ses compétences technologiques à la transformation énergétique. Elle est Directrice de la Stratégie du CEA (Commissariat à l'Énergie Atomique et aux Énergies Alternatives) à Paris de 2017 à 2019. En 2019, elle fonde, en collaboration avec le Forum Économique Mondial, Chapter Zero France, association à but non lucratif visant à sensibiliser les administrateurs aux enjeux climatiques, dont elle est Présidente.

Mandats et fonctions exercés au cours de l'exercice 2025

Fonctions au sein du groupe Air Liquide

- **Administrateur :** L'Air Liquide S.A.* (depuis mai 2023) – Membre du Comité environnement et société (depuis mai 2023)

Mandats ou activités exercés hors du groupe Air Liquide

- **Présidente du Conseil d'Administration :** SNAM* (d'avril 2022 à mai 2025) – Administratrice (de 2016 à mai 2025)
- **Administratrice :** Georg Fischer* (d'avril 2023 à avril 2025) – Membre du Comité d'audit

Mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années et ayant expiré

2024

- **Membre du Conseil de Surveillance :** ASM International* (de mai 2020 à mai 2024) – Membre du Comité d'audit

2022

- **Administratrice :** SARAS* (membre du Comité d'audit – de 2021 à 2022)

2021

- **Administratrice :** GEODIS (membre du Comité d'audit – de 2018 à 2021)
- **Administratrice :** Prysmian Group (Présidente du Comité des nominations, des rémunérations et du développement durable – de 2015 à 2021)

* *Société cotée.*
N.B. : Sur la définition des critères d'indépendance, se référer au présent Document d'Enregistrement Universel – pages 106 à 108 .

RÉMUNÉRATION DES MANDATAIRES SOCIAUX DE L'AIR LIQUIDE S.A.

La présente section intègre le descriptif complet des éléments de rémunération des mandataires sociaux de L'Air Liquide S.A., notamment les éléments suivants sur lesquels l'Assemblée Générale du 5 mai 2026 est invitée à statuer :

- s'agissant du Directeur Général : les éléments composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés en 2025 ou attribués au titre de 2025. Ces éléments figurent en pages 162 à 170 du présent Document d'Enregistrement Universel et font l'objet de la 9e résolution proposée à l'Assemblée Générale [(1)] ;
- s'agissant du Président du Conseil d'Administration : les éléments composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés en 2025 ou attribués au titre de 2025. Ces éléments figurent en page 171 du présent Document d'Enregistrement Universel et font l'objet de la 10e résolution proposée à l'Assemblée Générale [(1)] ;
- s'agissant du Directeur Général, du Président du Conseil d'Administration et des Administrateurs de L'Air Liquide S.A. : les éléments de rémunération présentés au sein du Rapport sur le gouvernement d'entreprise en vertu de l'article L. 22-10-9 I du Code de commerce. Ces éléments figurent en pages 143 à 161 du présent Document d'Enregistrement Universel et font l'objet de la 11e résolution proposée à l'Assemblée Générale [(2)] ;
- s'agissant de l'ensemble des mandataires sociaux de L'Air Liquide S.A. : la politique de rémunération des mandataires sociaux, qui est présentée en pages 172 à 180 du présent Document d'Enregistrement Universel et qui fait l'objet :
  - de la 12e résolution pour la partie relative au Directeur Général (concernant M. François Jackow),
  - de la 13e résolution pour la partie relative au Président du Conseil d'Administration (concernant M. Benoît Potier), et
  - de la 14e résolution pour la partie relative aux Administrateurs [(3)].

Les résolutions proposées à l'Assemblée Générale du 5 mai 2026 figurent au chapitre 6 du présent Document d'Enregistrement Universel.

Les informations présentées dans la présente section tiennent également compte des dispositions du Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées AFEP/MEDEF telles qu'interprétées par le Haut Comité de gouvernement d'entreprise (Guide d'application du Code AFEP/MEDEF (dont la dernière version actualisée est parue en décembre 2025) ; Rapport du Haut Comité de gouvernement d'entreprise paru en décembre 2025) et des recommandations de l'AMF figurant dans le Guide d'élaboration des documents d'enregistrement universel de l'AMF ainsi que dans le Rapport de l'AMF sur le gouvernement d'entreprise et la rémunération des dirigeants des sociétés cotées paru en décembre 2025. Pour la synthèse de l'application du Code AFEP/MEDEF, voir le tableau dans le Rapport sur le gouvernement d'entreprise, page 125 du présent Document d'Enregistrement Universel.

Conformément au Code AFEP/MEDEF, les éléments de rémunération des dirigeants mandataires sociaux sont rendus publics après la réunion du Conseil au cours de laquelle ils sont arrêtés.

(1) *Conformément à l'article L. 22-10-34 II du Code de commerce.*
(2) *Conformément à l'article L. 22-10-34 I du Code de commerce.*
(3) *Conformément à l'article L. 22-10-8 II du Code de commerce.*

Ces éléments de rémunération des mandataires sociaux sont présentés ci-après comme suit :

1. Synthèse des rémunérations des dirigeants mandataires sociaux
2. Rémunérations des dirigeants mandataires sociaux (comprenant les informations mentionnées à l'article L. 22-10-9 I du Code de commerce)
   - **2.1. Rémunération du Directeur Général**
     - 2.1.1. Avantages court terme
     - 2.1.2. LTI : options et actions de performance
     - 2.1.3. Retraite et indemnités liées à la cessation des fonctions
   - **2.2. Rémunération du Président du Conseil d'Administration**
     - 2.2.1. Rémunération fixe
     - 2.2.2. Autres éléments de rémunération annuelle
     - 2.2.3. Options et actions de performance antérieurement consenties à M. Benoît Potier au titre de son précédent mandat de Président-Directeur Général
   - **2.3. Ratios de rémunération – Évolution annuelle des rémunérations, des performances et des ratios**
3. Rémunération des Administrateurs non exécutifs (comprenant les informations mentionnées à l'article L. 22-10-9 I du Code de commerce)
   - **3.1. Rémunération au titre de 2023, 2024 et 2025**
   - **3.2. Critères**
     - 3.2.1. Rémunération fixe (pour un exercice complet)
     - 3.2.2. Rémunération variable
4. Éléments de la rémunération 2025 des dirigeants mandataires sociaux sur lesquels l'Assemblée Générale du 5 mai 2026 est invitée à statuer (conformément à l'article L. 22-10-34 II du Code de commerce)
   - **4.1. Éléments de la rémunération 2025 du Directeur Général**
   - **4.2. Éléments de la rémunération 2025 du Président du Conseil d'Administration**
5. Politique de rémunération des mandataires sociaux
   - **5.1. Politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux**
     - 5.1.1. Politique de rémunération applicable aux dirigeants mandataires sociaux exécutifs
     - 5.1.2. Mise en œuvre pour la détermination de la rémunération du Directeur Général pour l'exercice 2026
     - 5.1.3. Politique de rémunération applicable au Président du Conseil d'Administration
   - **5.2. Politique de rémunération des Administrateurs**

1. Synthèse des rémunérations des dirigeants mandataires sociaux

Le tableau 1 ci-dessous présente une synthèse de tous les éléments de rémunération des dirigeants mandataires sociaux correspondant aux exercices 2024 et 2025. Ces éléments sont ensuite plus amplement détaillés dans les tableaux suivants.

TABLEAU 1. SYNTHÈSE DES RÉMUNÉRATIONS ET DES OPTIONS ET ACTIONS DE PERFORMANCE ATTRIBUÉES AUX DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX

(en milliers d'euros, arrondis)	**2024**	**2025**
François Jackow – Directeur Général :		
Rémunérations attribuées au titre de l'exercice (détaillées au tableau 2, paragraphe 2.1.1) [(a)]	2 836	2 668
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice (détaillées au tableau 4, paragraphe 2.1.2)	—	—
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice (détaillées au tableau 6, paragraphe 2.1.2)	1 814	1 815
TOTAL	**4 650**	**4 483**

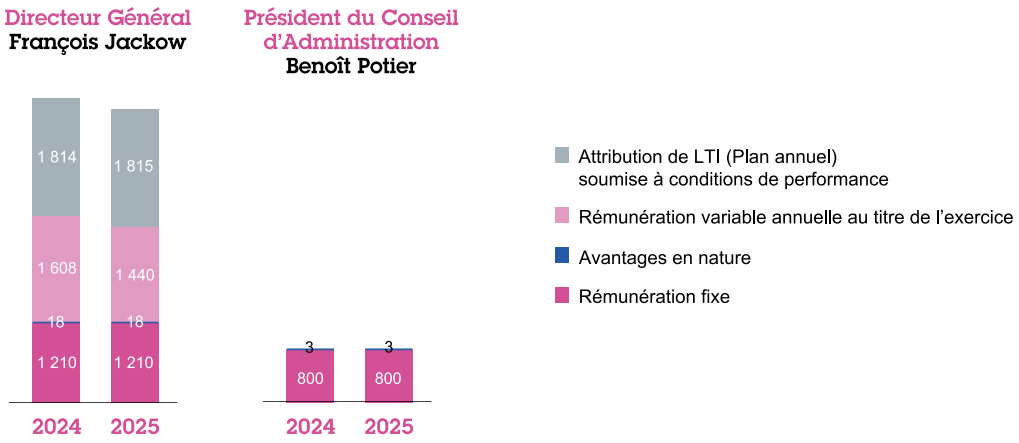
(a) Incluant avantages en nature.

(en milliers d'euros, arrondis)	**2024**	**2025**
Benoît Potier – Président du Conseil d'Administration :		
Rémunérations attribuées au titre de l'exercice (détaillées au tableau 2, paragraphe 2.2.) [(a)]	803	803
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice (tableau 4, paragraphe 2.2.3)	—	—
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice (tableau 6, paragraphe 2.2.3)	—	—
TOTAL	**803**	**803**

(a) Rémunération fixe et avantages en nature uniquement.

RÉPARTITION DE LA RÉMUNÉRATION DES DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX

(en milliers d'euros arrondis)



2. Rémunération des dirigeants mandataires sociaux (comprenant les informations mentionnées à l'article L. 22-10-9 I du Code de commerce)

La **politique de rémunération** applicable au Directeur Général et au Président du Conseil d'Administration à raison de leurs mandats telle que décidée par le Conseil d'Administration du 20 février 2025, sur recommandation du Comité des rémunérations, et présentée dans le Document d'Enregistrement Universel 2024 de la Société (pages 172 à 180) a été **approuvée par l'Assemblée Générale Ordinaire du 6 mai 2025** (dans les résolutions 12 à 14). Cette Assemblée Générale a également approuvé les informations relatives à la rémunération du Directeur Général, du Président du Conseil d'Administration et des Administrateurs, présentées dans le Rapport sur le gouvernement d'entreprise figurant dans le Document d'Enregistrement Universel 2024 [1] (11e résolution).

En 2025, la structure et les principes applicables à la rémunération des dirigeants mandataires sociaux s'inscrivent dans la continuité de l'exercice précédent.

Concernant le Directeur Général :

En application de la politique de rémunération approuvée en 2025, les éléments principaux de la **rémunération du Directeur Général** sont les suivants :

- la **part fixe** représente environ **27 %**, la **part variable cible** environ **32 %** et l'élément de motivation à long terme (ci-après « **LTI** ») attribué environ **41 %** de la rémunération annuelle totale. Ainsi, le poids de la part variable et des LTI, qui sont soumis à conditions de performance, représente environ 75 % de cet ensemble. En 2025, le pourcentage de la rémunération variable annuelle cible du Directeur Général dépendant d'objectifs et/ou d'impacts liés à la durabilité est de 10 % [2]. En outre, les conditions de performance des LTI sont liées à hauteur de 15 % aux objectifs climat du Groupe.

  Le contrat collectif d'assurance de retraite à adhésion individuelle et facultative et l'indemnité de départ sont également soumis à conditions de performance.

  Les conditions de performance, qui sont décrites ci-après, reflètent l'**ambition du Groupe de réaliser une croissance rentable sur le long terme** en combinant performance financière et extra-financière ;

- **part variable :**
  - la part variable est exprimée en part variable **cible** et en **maximum** (en pourcentage de la part fixe). Pour les critères quantifiables, la part variable cible correspond à une réalisation à 100 % de l'objectif cible fixé en début d'année. Les objectifs cibles fixés sont exigeants et s'inscrivent en toute cohérence dans la trajectoire du programme d'entreprise ADVANCE,
  - un **poids relatif plus important est affecté aux critères quantifiables** par rapport aux critères qualitatifs,
  - une **pondération est affectée à chacun des critères qualitatifs ;**

- **LTI (éléments de rémunération long terme) :**
  - **la totalité des LTI** (actions de performance uniquement en 2025) **attribuées aux dirigeants mandataires sociaux exécutifs est soumise à des conditions de performance calculées sur trois ans.** Depuis 2020, les plans de LTI intègrent une condition de performance liée aux objectifs climat du Groupe et qui s'ajoute aux critères du ROCE et des TSR,
  - plafonds d'attribution aux dirigeants mandataires sociaux exécutifs : conformément aux autorisations données par l'Assemblée Générale du 6 mai 2025 (dans la continuité de celles conférées par l'Assemblée Générale de 2022), le nombre d'actions de performance consenties aux dirigeants mandataires sociaux exécutifs ne peut excéder 0,1 % du capital social, et le nombre d'options (le cas échéant) ne peut excéder 0,2 % du capital social. Le Conseil d'Administration fixe également des limites annuelles d'attribution, qui demeurent sensiblement inférieures à ces sous-plafonds, étant précisé en outre que, comme indiqué ci-dessus, les LTI doivent représenter environ 40 % de la rémunération annuelle totale cible du dirigeant,
  - les autres principes applicables aux LTI sont également inchangés (**proratisation des LTI** en cas de départ du dirigeant mandataire social exécutif pendant la période d'appréciation des conditions de performance, absence d'attribution au moment du départ, niveau d'exigence des objectifs, règles applicables aux dirigeants mandataires sociaux exécutifs décrites en pages 149 à 150).

Le Directeur Général ne perçoit pas de rémunération en sa qualité d'Administrateur.

Concernant le Président du Conseil d'Administration :

Les principaux éléments de la politique de **rémunération du Président du Conseil d'Administration** (en régime dissocié), approuvée en 2025, sont les suivants :

- le Président du Conseil perçoit uniquement une rémunération fixe, à l'exclusion de toute rémunération variable et long terme (LTI notamment) et de toute rémunération exceptionnelle ;
- le Président du Conseil ne perçoit pas de rémunération en sa qualité d'Administrateur.

Les éléments de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux, déterminés par le Conseil d'Administration en application de la politique de rémunération approuvée par l'Assemblée Générale du 6 mai 2025, sont décrits ci-après.

---

(1) *Informations listées à l'article L. 22-10-9 I du Code de commerce.*
(2) *ESRS 2 GOV-3 § 29 (d).*

2.1. RÉMUNÉRATION DU DIRECTEUR GÉNÉRAL

2.1.1. AVANTAGES COURT TERME

La rémunération annuelle brute avant impôts du Directeur Général [1], y compris les avantages en nature, s'élève aux montants indiqués dans le tableau 2 ci-après :

TABLEAU 2. RÉCAPITULATIF DES RÉMUNÉRATIONS DU DIRECTEUR GÉNÉRAL

	Pour information, rappel des années antérieures : 2024		2025	
(en milliers d'euros, arrondis)	**Montants attribués**	**Montants versés**	**Montants attribués**	**Montants versés**
François Jackow – Directeur Général [a]				
Rémunération fixe	1 210	1 210	1 210	1 210
dont rémunération au titre du mandat d'Administrateur	—	—	—	—
Rémunération variable annuelle	1 608	1 471	1 440	1 608
Avantages en nature	18	18	18	18
TOTAL	**2 836**	**2 699**	**2 668**	**2 836**

(a) Au cours de l'exercice 2025, la Société a également versé auprès d'organismes extérieurs, au bénéfice de M. François Jackow, des cotisations au titre des régimes de retraite à cotisations définies (21 348 euros), au titre du régime collectif de prévoyance (13 339 euros) et au titre du régime collectif de frais de santé (522 euros), soit une somme totale de 35 209 euros. La Société versera également en 2026 (au titre de l'exercice 2025) des cotisations dans le cadre du contrat collectif d'assurance de retraite, pour un montant de 377 058 euros (réparti entre un versement à l'organisme assureur et un versement à M. François Jackow destiné à couvrir les charges sociales et la fiscalité dues sur les versements effectués à l'assureur). Ces régimes sont détaillés ci-après.

Au sein de la rémunération fixe et de la rémunération variable au titre de 2025, après constatation de la réalisation des critères de la part variable au titre de l'exercice 2025 par le Conseil d'Administration du 19 février 2026, la part fixe représente 46 % et la part variable représente 54 % [2].

En application de la politique de rémunération du Directeur Général établie par le Conseil d'Administration du 20 février 2025 et approuvée par l'Assemblée du 6 mai 2025, la rémunération cible globale du Directeur Général est inchangée par rapport à l'exercice précédent.

Les éléments de rémunération du Directeur Général pour l'exercice 2025 sont détaillés ci-dessous.

A. Part fixe 2025

La part fixe 2025, déterminée en tenant compte du niveau de responsabilités, de l'expérience dans la fonction de Direction et des pratiques de marché, s'élève à **1 210 000 euros**.

B. Part variable 2025

Les principes et critères de la part variable du Directeur Général décidés par le Conseil d'Administration du 20 février 2025, sur recommandation du Comité des rémunérations, ont été approuvés par l'Assemblée Générale des Actionnaires du 6 mai 2025 (12e résolution) [3].

Sur proposition du Comité des rémunérations, le Conseil d'Administration du 19 février 2026 a procédé à l'évaluation de la performance 2025 du dirigeant mandataire social exécutif sur la période.

Les critères de la part variable, leur pondération ainsi que leur taux de réalisation sont détaillés dans le tableau de synthèse ci-après.

Critères financiers (quantifiables)

La part variable au titre de 2025 est assise sur deux critères financiers : 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** ») et croissance comparable du **chiffre d'affaires** consolidé (hors périmètre significatif, hors change, hors énergie). Ces critères sont détaillés dans le tableau de synthèse ci-après – page 147.

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

Pour chaque critère, le Conseil d'Administration avait défini un objectif cible. Les objectifs cibles étaient exigeants et s'inscrivaient en toute cohérence dans la trajectoire des principaux objectifs du programme d'entreprise ADVANCE.

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

En outre, selon cette formule, le **taux de réalisation** de chaque objectif est calculé de **façon linéaire** comme suit :

- une première pente linéaire entre la borne basse de l'objectif correspondant au seuil de déclenchement (0 % en dessous de ce seuil) et la cible (correspondant à la réalisation de l'objectif à 100 %) ;
- une deuxième pente linéaire entre la cible (100 %) et le seuil maximum d'atteinte (125 % de la cible).

Les objectifs ne sont pas rendus publics pour des raisons de confidentialité. Néanmoins, le taux de réalisation de chaque objectif de la part variable (en pourcentage de la part fixe et en pourcentage de la part variable cible affectée à ce critère) est communiqué dans le tableau de synthèse en page 147.

Les objectifs des critères quantifiables ont été réalisés à 88,1 %.

(1) *Le Directeur Général ne perçoit pas de rémunération de sociétés du Groupe autre que L'Air Liquide S.A.*
(2) *À la cible, la rémunération fixe représente 45 % et la rémunération variable 55 %.*
(3) *ESRS 2 GOV-3 § 29 (e).*

Critères personnels (qualitatifs) [1]

La part variable au titre de 2025 est également assise sur des critères personnels (qualitatifs). Ces derniers sont les suivants :

- **RSE : objectifs ESG faisant partie intégrante du programme stratégique ADVANCE [2] :**
  - 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 et alignement avec la trajectoire 2025 liée à ces objectifs [3] ;
- **Organisation/Ressources Humaines** (développement des talents, plans de succession managériaux, organisation et mise en œuvre du programme de transformation du Groupe) ;
- **Performance individuelle :** ce critère répond au souhait du Conseil d'Administration de conserver une faculté d'appréciation sur une partie de la part variable afin de prendre en compte l'imprévisibilité du contexte. Cela peut bénéficier au dirigeant si la Société fait face à un contexte défavorable non prévu lors de la fixation des objectifs, comme lui être défavorable si le contexte se révèle finalement plus favorable que prévu.

Une pondération cible et une pondération maximum sont fixées pour chaque critère qualitatif.

Pour 2025, après une analyse détaillée des réalisations de l'exercice par le Comité des rémunérations, le Conseil d'Administration a relevé les éléments suivants concernant chacun des critères personnels :

RSE :

La performance a été jugée excellente :

- **Sécurité**

  En 2025, Air Liquide a atteint une performance historique en matière de sécurité, confirmant la robustesse des initiatives en cours au sein du Groupe. Le nombre d'accidents avec arrêt parmi les collaborateurs a chuté de manière significative, s'établissant à 48 contre 87 en 2024. Cela a porté le taux de fréquence à un niveau record de 0,36, une amélioration majeure par rapport à l'année précédente (0,67). Cette tendance positive s'est étendue aux sous-traitants, avec une baisse de 27 % des accidents avec arrêt, ramenant leur taux de fréquence à 0,72. Globalement, le nombre total de blessés au sein du Groupe a diminué de 25 personnes d'une année sur l'autre.

  François Jackow a maintenu une vigilance constante sur la sécurité via des revues mensuelles avec le Comité Exécutif. Sous son impulsion, le Groupe a accéléré ses programmes de conformité technique, atteignant notamment 100 % de conformité avec les nouvelles exigences de sécurité pour la purge des bouteilles de gaz.

  L'année a également été marquée par le lancement du plan de sécurité routière 2026-2030 et le renforcement continu de la culture sécurité. Plus de 18 000 collaborateurs ont participé à des ateliers axés sur les 24 risques majeurs de sécurité, un programme soutenu par la diffusion de plus de 30 vidéos de sensibilisation à l'échelle mondiale. Ces initiatives, systématiquement promues par François Jackow lors de ses visites de sites, restent au cœur de la stratégie opérationnelle pour 2026.

- **Déploiement des plans d'action liés aux objectifs de Développement Durable du Groupe ; Progrès accomplis sur les différents indicateurs clés et alignement avec la trajectoire 2025 liée à ces objectifs**

  En 2025, le Groupe a poursuivi ses efforts structurels en matière de durabilité, portés par une supervision à plusieurs niveaux et l'implication personnelle de François Jackow. Le comité C-ENRISK, composé du Directeur Général et de sept autres membres du Comité Exécutif, a examiné de nombreux aspects de la stratégie de durabilité du Groupe. Les domaines d'intervention clés comprenaient la structure du reporting extra-financier CSRD, l'analyse de l'écart salarial entre les femmes et les hommes, le salaire décent, les modèles économiques pour l'ammoniac dans la transition énergétique et le captage et stockage du carbone (CCS). François Jackow a également joué un rôle de premier plan dans la décision du Groupe de rejoindre la coalition Carbon Measure, qui vise à promouvoir des politiques publiques de réduction des émissions et à améliorer la précision de la comptabilité carbone.

  Les Comités de Ressources et d'Investissement (RIC), tenus au cours de l'année, intègrent systématiquement l'analyse de l'empreinte carbone dans chaque projet régional. Parallèlement, des revues annuelles de décarbonation ont été organisées avec chaque « Cluster » pour suivre les trajectoires locales. François Jackow a réaffirmé l'engagement du Groupe à tenir ses ambitions de réduction d'émissions à moyen terme pour 2035. Sur le plan sociétal, l'engagement de François Jackow s'est également traduit par son rôle d'administrateur de la Fondation Air Liquide, où il a personnellement parrainé plusieurs projets et supervisé la réévaluation de la stratégie de la Fondation.

  L'année 2025 a marqué l'achèvement du plan stratégique ADVANCE, avec tous les objectifs environnementaux atteints avec succès. Les émissions de CO_2 ont baissé d'environ 13 % par rapport à 2020 (soit une réduction de 5,1 millions de tonnes), confirmant que le point d'inflexion des émissions en valeur absolue a été atteint en 2024, avec un an d'avance sur le calendrier. L'intensité carbone a largement dépassé l'objectif initial d'une réduction de 30 % par rapport à 2015, tandis que le taux de mise en œuvre des plans de gestion de l'eau pour les sites prioritaires dans les zones à fort stress hydrique a atteint 100 %.

  Concernant les aspects sociaux, le Groupe a finalisé ses engagements majeurs : 100 % des collaborateurs sont désormais couverts par les programmes Common Care Coverage et Citizen at Work. En termes de diversité, la proportion de femmes parmi les cadres et professionnels est passée à 33,8 % fin 2025 (contre 31 % en 2020). Bien qu'en progression constante avec le plein soutien du Comité Exécutif, ce résultat reste légèrement inférieur à l'ambition de 35 %, tout en demeurant bien au-dessus des niveaux de l'industrie et des pairs. Les efforts seront maintenus dans ces domaines pour renforcer cette représentativité dans tous les métiers du Groupe.

(1) *ESRS 2 GOV-3 § 29 (a).*
(2) *ESRS 2 GOV-3 § 29 (b).*
(3) *ESRS E1 GOV-3 § 13 et ESRS 2 GOV-3 § 27.*

Organisation et Ressources Humaines :

La performance a été jugée excellente.

Cette évaluation repose sur trois éléments : le développement des talents, les plans de succession managériaux, l'organisation et la mise en œuvre du programme de transformation du Groupe.

- **Le développement des talents**

  En 2025, François Jackow a réaffirmé son engagement envers le développement du capital humain du Groupe. Lors d'une réunion dédiée du Comité Exécutif, une nouvelle stratégie de gestion des talents a été approuvée pour assurer l'alignement avec la stratégie commerciale et préparer l'organisation aux défis futurs, notamment via la transformation numérique. L'année a été marquée par la refonte du programme Technical Community Leaders (TCL), pierre angulaire de la performance et de l'innovation qui rassemble plus de 5 000 experts. Sous l'impulsion de François Jackow, ce programme a été renforcé pour resserrer les liens entre expertise technique et opérations, dans le contexte de la transition énergétique et de la transformation interne. Cet élan a été officiellement lancé lors de la journée « Be Innovation », suite à une revue stratégique au Fellows Summit en présence du Comité Exécutif.

- **Les plans de successions managériaux**

  La gestion de la succession a fait l'objet d'une attention particulière avec deux sessions du Comité Exécutif dédiées à une revue détaillée des talents internationaux. Ce processus rigoureux couvre les postes de direction les plus critiques dans toutes les zones géographiques, lignes de métier et fonctions support. François Jackow a personnellement supervisé ces plans de succession avec la Direction des Ressources Humaines du Groupe. Pour chaque poste clé, des successeurs (immédiats ou futurs) ont été identifiés et évalués, garantissant ainsi un vivier solide de leaders capables de soutenir durablement la performance du Groupe grâce à des plans de développement ciblés.

- **L'organisation et mise en œuvre du programme de transformation du Groupe**

  En tant que principal moteur du programme de transformation, François Jackow a démontré son engagement personnel en participant aux comités de pilotage tout au long de l'année, en plus des sessions du Comité Exécutif. Sous sa direction, le Groupe a franchi des étapes décisives dans la simplification de son organisation, notamment par la réduction du nombre de « hubs » et de « clusters », la verticalisation des fonctions Achats et Digital & IT, et l'optimisation des structures locales. Cette transformation repose largement sur la montée en puissance des Global Business Services (GBS). François Jackow a personnellement mené une stratégie visant à exploiter cette expertise comme levier d'efficacité globale. Sous sa direction, les GBS ont non seulement généré des économies substantielles, mais ont également amorcé un pivot stratégique vers un modèle mondial « End-to-End ». Ce modèle harmonise les processus métier à travers le Groupe, garantissant une plus grande agilité et une qualité de service accrue pour toutes les entités.

  La fonction Digital & IT a généré des gains d'efficacité grâce à la rationalisation de son empreinte, des contrats et des projets technologiques. Parallèlement, la verticalisation des Achats a permis au Groupe de relever ses ambitions d'économies. Les autres piliers de la transformation ont également affiché des résultats majeurs : par exemple, l'exécution du flux « Industrial Value » a significativement dépassé les attentes. Sur le front commercial, les actions sur les prix et l'efficacité de la force de vente devraient renforcer le résultat opérationnel. Le design global de l'initiative Customer Care a été validé pour un déploiement en 2026, visant à unifier les processus dans le Groupe, à les standardiser et à tirer parti de l'automatisation. De plus, François Jackow a piloté le lancement du programme IA, passant de cas d'usage opportunistes à un déploiement à l'échelle industrielle, soutenu par 800 « champions de l'IA ». Pour ancrer durablement cette culture de la performance au sein de l'organisation, il a encouragé le déploiement d'ateliers ayant formé l'ensemble du personnel mondial aux comportements attendus. Ces comportements sont désormais pleinement intégrés au référentiel Be Act Engage et aux processus de revue annuelle de performance.

Performance individuelle :

La performance individuelle du Directeur Général a été jugée excellente. Le Conseil a souligné que, dans un contexte dégradé, marqué notamment par un environnement économique morose et un contexte mondial incertain, il a conduit le Groupe à réaliser une très solide performance, tout en menant avec succès la dynamique de transformation.

TABLEAU DE SYNTHÈSE DE LA PART VARIABLE 2025

	Éléments approuvés par l'Assemblée Générale en 2025 :							
	Cible [a]		Maximum		Réalisation [d]			
Indicateur	*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 œuvre du programme de transformation du Groupe)	12	10	15	10	125	15	13	182
Performance individuelle : appréciation du Conseil d'Administration, notamment au regard 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**	**1 440**

(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), réconcilié au chapitre 1, page 64 du présent Document d'Enregistrement Universel 2025.
(c) Hors périmètre significatif, hors change, hors énergie. Voir réconciliation en page 62 du chapitre 1 du présent 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 CO_2 sur l'année sont communiqués dans l'État de durabilité (voir chapitre 5, section 2.2 du présent document d'Enregistrement Universel) [1].

Au total, le montant de la part variable est donc inférieur à la cible et s'élève 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.

C. Total part fixe et part variable 2025

Pour les raisons exposées plus haut, la rémunération annuelle de M. François Jackow en qualité de Directeur Général est en baisse par rapport à la rémunération 2024.

D. Autres éléments de rémunération annuelle

Dans la continuité de la rémunération 2024, M. François Jackow a bénéficié des éléments de rémunération suivants :

Régimes de prévoyance et de frais de santé

M. François Jackow a continué à bénéficier en 2025 du régime de prévoyance complémentaire « incapacité, invalidité, décès » unifié à effet du 1er janvier 2015, couvrant l'ensemble du personnel ainsi que les mandataires sociaux dûment autorisés à en bénéficier. M. François Jackow a également bénéficié du régime frais de santé couvrant l'ensemble du personnel.

(1) ESRS 2 GOV-3 § 29 (c).

Le régime de prévoyance complémentaire « incapacité, invalidité, décès » prévoit notamment :

- l'octroi aux bénéficiaires :
  - d'indemnités journalières complémentaires en cas d'incapacité et d'une rente d'invalidité dont le montant annuel maximum est fixé, toutes prestations confondues, à 527 520 euros, et
  - d'un capital décès dont le montant maximum est fixé à 120 PASS en cas d'accident.

  Le contrat d'assurance conclu avec l'assureur précise les limites des prestations incapacité/invalidité et décès pour un même assuré ;
- la prise en charge intégrale, par la Société, des cotisations calculées en pourcentage de la Rémunération de référence qui est plafonnée à :
  - 16 PASS pour les garanties incapacité et invalidité, et
  - 24 PASS pour la garantie décès.

Le taux de cotisation s'élève pour l'année 2025 à 1,28 % de la Rémunération de référence jusqu'à 16 PASS et à 1,03 % entre 16 et 24 PASS. Ces cotisations sont déductibles de l'assiette de l'impôt sur les sociétés, soumises au forfait social au taux de 8 %, et exclues de l'assiette des cotisations de sécurité sociale, dans la limite d'un montant égal à la somme de 6 % du PASS et 1,5 % de la rémunération, retenue dans la limite de 12 % du PASS.

Les cotisations versées en 2025 par L'Air Liquide S.A. au bénéfice de M. François Jackow s'élèvent à 13 339 euros au titre du régime de prévoyance et 522 euros au titre du régime de frais de santé (soit un total de 13 861 euros) et sont également indiquées dans les notes sous le tableau 2 (voir page 144).

Avantages en nature

Les avantages en nature versés au bénéfice du dirigeant mandataire social exécutif en 2025 comprennent l'usage d'une voiture de fonction et les cotisations pour la garantie sociale des dirigeants d'entreprise.

2.1.2. LTI : OPTIONS ET ACTIONS DE PERFORMANCE

A. Plan d'actions de performance 2025 (Plan du 30 septembre 2025)

1. Principes d'attribution 2025

Pour le Directeur Général, l'attribution 2025 s'inscrit dans le cadre de la politique de rémunération 2025 définie par le Conseil d'Administration du 20 février 2025, sur recommandation du Comité des rémunérations, et approuvée par l'Assemblée Générale du 6 mai 2025 [1].

L'attribution de LTI à M. François Jackow en sa qualité de Directeur Général représente en 2025 une valorisation IFRS de **1 814 866 euros**.

Le Conseil d'Administration de septembre 2025 a décidé, conformément à la tendance générale du marché, et comme depuis 2019, d'attribuer uniquement des actions de performance à l'ensemble des bénéficiaires, pour des raisons de simplification et d'homogénéité du dispositif de LTI.

2. Conditions de performance de l'attribution 2025 [2]

La totalité des actions de performance attribuées à tout bénéficiaire est soumise à des conditions de performance calculées sur trois ans. Ces conditions ont été fixées par le Conseil d'Administration en début d'année à la réunion de février, afin de respecter une période de référence de trois années pleines.

Pour des raisons de confidentialité, les objectifs précis fixés pour chaque condition de performance seront rendus publics ex post, à l'issue du Conseil d'Administration lors de l'arrêté des comptes de l'exercice 2027. Les résultats atteints, le taux de réalisation des conditions de performance et le pourcentage d'actions de performance acquis seront également publiés à l'issue de ce Conseil. Le pourcentage d'actions de performance acquis ne pourra en aucun cas excéder 100 % de l'attribution initiale. La réalisation de chaque critère sera évaluée sans compensation entre critères.

En cohérence avec la démarche de croissance responsable du Groupe, les plans d'actions de performance 2025 intègrent, comme en 2024, une condition de performance liée aux objectifs climat du Groupe. Le poids de ce critère a été renforcé à 15 % (au lieu de 10 % précédemment) en baissant à 17,5 % chacun des deux critères liés au TSR (au lieu de 20 % chacun précédemment).

Ainsi, le nombre d'actions de performance définitivement attribuées dans le cadre des plans 2025 sera fonction :

(i) **à hauteur de 50 % des actions de performance attribuées** du taux de réalisation d'un objectif, fixé par le Conseil, constitué par la rentabilité des capitaux employés après impôts (ROCE récurrent) [3] constaté à la fin de l'exercice 2027.

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

L'objectif a été fixé dans la trajectoire de l'objectif de ROCE annoncé par la Société, soit plus de 10 % ;

(ii) **à hauteur de 35 % des actions de performance attribuées :**
- pour 50 % des actions de performance visées au (ii) : d'un objectif de rendement pour l'Actionnaire fixé par le Conseil, défini comme la croissance moyenne annualisée d'un placement en actions Air Liquide, dividendes réinvestis, sur les exercices 2025, 2026 et 2027 (« **TSR AL** »). L'objectif de TSR absolu est fixé en cohérence avec les performances historiques. À l'objectif fixé, l'attribution est de 100 % puis linéairement dégressive, jusqu'à une borne basse en dessous de laquelle il n'y a pas d'attribution,
- pour 50 % des actions de performance visées au (ii) : du taux de rendement pour l'Actionnaire d'un placement en actions Air Liquide, dividendes réinvestis (source Bloomberg) (« **TSR B** »), comparé à l'indice TSR CAC 40, dividendes réinvestis (source Bloomberg), sur les exercices 2025, 2026 et 2027.

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

---

(1) *ESRS 2 GOV-3 § 29 (e).*
(2) *ESRS 2 GOV-3 § 29 (a)*
(3) *Aux fins des présentes, la rentabilité des capitaux employés après impôts est calculée comme suit : ((résultat net récurrent après impôts et avant déduction des intérêts minoritaires - coût de la dette nette après impôts) sur la période 2027)/(moyenne de (capitaux propres + intérêts minoritaires + dette nette) à la fin des trois derniers semestres (S2 2027, S1 2027, S2 2026)).*

Les critères du TSR permettent d'aligner la performance de la Société avec la rentabilité régulière attendue par ses Actionnaires ;

(iii) **à hauteur de 15 % des actions de performance attribuées,** de **l'évolution des émissions de CO_2** du Groupe en valeur absolue sur la période 2025-2027 alignée sur la trajectoire CO_2 du Groupe (faisant partie intégrante du programme stratégique ADVANCE) [1] [2], détaillée comme suit :

Comparaison des émissions de CO_2 du groupe Air Liquide pour l'année 2027 exprimées en million de tonnes, à ces mêmes émissions pour l'année 2024, la base de comparaison 2024 étant ajustée pour prendre en compte les impacts éventuels de périmètre (acquisitions éventuelles d'unités existantes des clients du Groupe ou de sociétés, cessions d'actifs ou de sociétés) sur la période 2025-2027, et ce, sur une base 12 mois pro-forma, en ligne avec la méthode utilisée pour le suivi de la trajectoire carbone communiquée par le Groupe.

Aux fins des présentes, les émissions de gaz à effet de serre comprennent les émissions directes (scope 1) et les émissions indirectes (scope 2). Ces dernières sont comptabilisées en « base marché » [3].

SCHÉMA DES CONDITIONS DE PERFORMANCE APPLICABLES AUX ACTIONS DE PERFORMANCE 2025

	35 % TSR sur 3 ans		15 % Baisse des émissions de CO_2
50 % ROCE	50 % TSR AL	50 % TSR B (TSR AL/TSR CAC 40)	—

3. Règles applicables aux dirigeants mandataires sociaux exécutifs

Conformément à la politique de rémunération, l'attribution au dirigeant mandataire social exécutif a été examinée par le Comité des rémunérations en même temps que l'attribution aux collaborateurs du Groupe et décidée par le Conseil d'Administration.

L'attribution des actions de performance a été examinée au regard de la totalité de la rémunération annuelle du dirigeant mandataire social exécutif et en veillant au respect de l'intérêt des Actionnaires.

Avant l'attribution, il a été vérifié que les conditions posées par l'article L. 22-10-60 du Code de commerce visant à associer l'ensemble du personnel France à la performance de l'Entreprise sont remplies. Ainsi, en 2025, plus de 99 % de l'ensemble des salariés de la Société et des entités françaises du Groupe sont couverts par un accord d'intéressement ou un accord de participation dérogatoire ou volontaire.

Limites d'attribution aux dirigeants mandataires sociaux exécutifs

Dans le cadre des sous-plafonds autorisés par l'Assemblée Générale pour 38 mois, le Conseil d'Administration fixe des limites annuelles plus basses pour les attributions aux dirigeants mandataires sociaux exécutifs, exprimées (i) en pourcentage du capital et (ii) en multiple de leur rémunération, conformément aux recommandations du Code AFEP/MEDEF.

Les limites fixées par le Conseil d'Administration pour 2025 sont identiques à celles de 2024 et s'établissent comme suit (aucune option de souscription n'ayant été attribuée en 2024) :

(i) le nombre total d'actions de performance consenties en 2025 au dirigeant mandataire social exécutif ne peut donner droit à un nombre d'actions excédant 0,012 % du capital (étant entendu qu'un sous-plafond d'attribution de 0,1 % du capital pour 38 mois a été fixé par l'Assemblée Générale des Actionnaires du 6 mai 2025) ;

(ii) la valeur totale cumulée IFRS des actions de performance consenties au dirigeant mandataire social exécutif ne peut excéder environ 1,5 fois le montant de la rémunération annuelle brute maximale du dirigeant (fixe + variable maximum), étant précisé que les actions consenties représentent environ 40 % de la rémunération annuelle totale cible.

Maintien du principe de proratisation

L'attribution 2025 de LTI au dirigeant mandataire social exécutif reste soumise au principe de proratisation.

Ainsi, en cas de départ du Groupe du dirigeant pour une cause autre que la démission ou la révocation pour motif grave [4], le taux d'allocation global (après application des conditions de performance) serait réduit au prorata de la durée de présence effective du dirigeant dans le Groupe au cours de la période d'appréciation des critères de performance. En outre, aucune attribution n'est consentie au dirigeant au moment de ce départ, conformément au Code AFEP/MEDEF.

Le dirigeant restera soumis à toutes les dispositions des plans, et plus particulièrement à celles relatives à la durée des périodes d'acquisition, de blocage et de conservation des actions et options attribuées.

Obligations de conservation et de détention d'actions

Obligation de conservation en application du Code de commerce

Sur recommandation du Comité des rémunérations, le Conseil a défini les obligations de conservation issues des articles L. 225-185 et L. 225-197-1 du Code de commerce applicables aux actions issues de levées d'options et actions de performance respectivement à compter du 28 septembre 2015 comme suit :

Pour chaque plan d'options/d'actions de performance attribué à des dirigeants mandataires sociaux à compter du 28 septembre 2015, les dirigeants mandataires sociaux devront conserver au nominatif, jusqu'à la cessation de leurs fonctions, une quantité minimale d'actions correspondant à 50 % de la plus-value d'acquisition nette de charges sociales et d'impôt de chaque levée d'options/acquisition définitive d'actions de performance.

Toutefois, ce pourcentage sera abaissé à 5 % dès lors que la quantité d'actions détenues par le dirigeant mandataire social issues de levées d'options ou de l'acquisition définitive d'actions de performance représenterait un montant minimum au moins égal à trois fois la rémunération annuelle brute fixe du dirigeant.

Cette règle est réexaminée par le Conseil de façon régulière à l'occasion de chaque attribution. En 2025, le Conseil d'Administration a décidé de maintenir cette règle à l'identique.

---

(1) *ESRS E1 GOV-3 § 13 et ESRS 2 GOV-3 § 27.*
(2) *ESRS 2 GOV-3 § 29 (b).*
(3) *Voir définition des scopes et méthodologie du calcul des scopes dans le paragraphe 2.2. de l'État de durabilité du présent Document d'Enregistrement Universel, pages 304 à 324.*
(4) *Qui sont des cas de perte de LTI.*

Ces obligations de conservation sont applicables à M. François Jackow en sa qualité de Directeur Général depuis le plan d'actions de performance 2022.

Obligation complémentaire de détention – Recommandation du Code AFEP/MEDEF

Le Conseil d'Administration du 15 février 2022 a défini, dans le prolongement de la règle interne définie par le Conseil depuis 2008, la règle de détention d'actions selon laquelle les dirigeants mandataires sociaux doivent détenir en compte nominatif un nombre d'actions équivalent à deux fois sa rémunération annuelle brute fixe pour le Directeur Général et le Président du Conseil d'Administration, et une fois sa rémunération annuelle brute fixe pour un Directeur Général Délégué. Cette obligation subsistera tant qu'elle ne sera pas dépassée par l'effet des règles issues du Code de commerce. Le nombre d'actions devant être détenues est apprécié au 1er janvier et au 1er juillet de chaque année.

L'évaluation de l'application de cette règle pour M. François Jackow interviendra dans les quatre ans de sa désignation en qualité de Directeur Général, soit à compter du 1er juillet 2026.

Des recommandations encourageant la détention d'un nombre minimum d'actions de la Société équivalent à 0,5 fois leur rémunération annuelle brute fixe ont été également formulées auprès des membres du Comité Exécutif depuis 2009.

Autres règles applicables aux dirigeants mandataires sociaux

- Restriction d'exercice des options et de cession des actions de performance pendant les fenêtres négatives précédant la publication des comptes. Ces périodes d'abstention s'ouvrent 30 jours avant l'annonce des résultats consolidés annuels et semestriels, et 15 jours calendaires avant la publication des informations financières trimestrielles. Elles prennent fin au soir de la date de publication de l'information.
- Engagement de ne pas recourir à des opérations de couverture du risque sur les actions de performance attribuées/actions issues de levées d'options, pendant toute la durée du mandat.

B. Attributions au Directeur Général dans le cadre du plan d'actions de performance du 30 septembre 2025

Règlement du plan

L'attribution au Directeur Général est régie par le plan d'actions de performance du 30 septembre 2025, qui est applicable à l'ensemble des bénéficiaires. Ce plan issu de la refonte des règlements antérieurs France et Monde comporte une période d'acquisition de trois ans et n'est assorti d'aucune période de conservation (les actions pouvant donc être cédées à l'issue de la période d'acquisition, sous réserve des obligations spécifiques au dirigeant mandataire social, cf. ci-dessus).

Le plan prévoit une condition de présence au cours de la période d'acquisition, la perte des droits du Directeur Général intervenant en cas de démission ou de révocation du mandat pour motif grave.

Volume

Le tableau ci-dessous fait apparaître le nombre et la valorisation des actions de performance attribuées à M. François Jackow le 30 septembre 2025, conformément à l'autorisation donnée au Conseil d'Administration par l'Assemblée Générale du 6 mai 2025 (19e résolution).

TABLEAU 6. ACTIONS DE PERFORMANCE ATTRIBUÉES DURANT L'EXERCICE 2025 AU DIRECTEUR GÉNÉRAL

	Date d'attribution du plan	Nombre d'actions de performance attribuées	Valorisation des actions de performance (selon la norme IFRS 2) [a] *(en euros)*	Date d'acquisition	Date de disponibilité	Conditions de performance
François Jackow en qualité de Directeur Général	30/09/2025	11 958	1 814 866	30/09/2028	30/09/2028	Trois conditions de performance calculées sur trois ans :
						■ ROCE ■ Rendement pour l'actionnaire, intégrant un élément de comparaison relative ■ Objectifs climat

(a) Au 30 septembre 2025.

Les actions de performance attribuées à M. François Jackow le 30 septembre 2025 en qualité de Directeur Général représentent 0,0021 % du nombre d'actions composant le capital. Cette attribution est effectuée par la Société à l'exclusion de toute autre société du Groupe.

C. Options levées/restant à lever en 2025 par le Directeur Général – Actions de performance devenues disponibles en 2025 [1]

Le mécanisme des plans d'option de souscription prévoit que suite à l'attribution par le Conseil d'Administration, s'ensuit une période de blocage de 4 ans, à l'issue de laquelle la réalisation des conditions de performance est constatée. Cette période de blocage est, suivie d'une période d'exercice de 6 ans. Le Conseil d'Administration n'a pas attribué d'options de souscription depuis 2018.

(1) Pour information.

TABLEAU 4. OPTIONS ATTRIBUÉES DURANT L'EXERCICE AU DIRECTEUR GÉNÉRAL

Non applicable (pas d'attribution d'options en 2025).

TABLEAU 5. OPTIONS DE SOUSCRIPTION D'ACTIONS LEVÉES DURANT L'EXERCICE 2025 PAR LE DIRECTEUR GÉNÉRAL

	Date d'attribution du plan	Nombre d'options levées durant l'exercice	Prix d'exercice [a] *(en euros)*
François Jackow [b]	28/09/2015	7 721	69,12

(a) Prix d'exercice au jour de la levée.
(b) Options attribuées antérieurement à M. François Jackow en qualité de salarié.

TOTAL DES OPTIONS AJUSTÉES RESTANT À LEVER PAR LE DIRECTEUR GÉNÉRAL AU 31 DÉCEMBRE 2025

	Total des options restantes ajustées	Prix moyen *(en euros)*
François Jackow [a]	0	0,00

(a) Options attribuées antérieurement à M. François Jackow en qualité de salarié.

TABLEAU 7. ACTIONS DE PERFORMANCE DEVENUES DISPONIBLES DURANT L'EXERCICE 2025 POUR LE DIRECTEUR GÉNÉRAL

	Date d'attribution du plan	Nombre d'actions devenues disponibles durant l'exercice
François Jackow [a]	29/09/2020	7 132

(a) Actions de performance attribuées antérieurement à M. François Jackow en qualité de salarié.

D. Constat de la réalisation des conditions de performance des plans d'actions de performance du 28 septembre 2023 [1] [2]

Sur la base des comptes arrêtés pour l'exercice 2025 soumis à l'approbation de la prochaine Assemblée Générale des Actionnaires du 5 mai 2026, le Conseil d'Administration du 19 février 2026, sur recommandation du Comité des rémunérations, a constaté le taux de réalisation des conditions de performance définies par le Conseil de février 2023 et applicables à la totalité des actions de performance attribuées aux bénéficiaires le 28 septembre 2023 [3].

Le Conseil avait décidé, comme en 2022, d'attribuer uniquement des actions de performance à tout bénéficiaire pour des raisons de simplification et d'homogénéisation.

Les plans annuels de 2023 prévoyaient que le nombre d'actions de performance définitivement attribuées serait fonction du taux de réalisation des objectifs suivants :

(i) à hauteur de 50 % des actions de performance attribuées, du taux de réalisation d'un objectif, fixé par le Conseil, constitué par la rentabilité des capitaux employés après impôts (ROCE) constaté à la fin de l'exercice 2025.

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

L'objectif avait été fixé dans la trajectoire d'un ROCE annoncé par la Société supérieur ou égal à 10 %.

Le niveau du ROCE récurrent sur la période précitée s'établit à 11,20 %, soit un objectif réalisé à 100 % ;

(ii) à hauteur de 40 % des actions de performance attribuées :

- pour 50 % des actions de performance visées au (ii) : d'un objectif de rendement pour l'Actionnaire (« TSR AL ») fixé par le Conseil, défini comme la croissance moyenne annualisée d'un placement en actions Air Liquide, dividendes réinvestis, sur les exercices 2023, 2024 et 2025. À l'objectif fixé, soit TSR AL ≥ 6 %, l'attribution des actions est de 100 % puis linéairement dégressive jusqu'à +2 %,
- Cette croissance, sur la période précitée, s'établit à 13,93 % par an, soit un objectif réalisé à 100 %,
- pour 50 % des actions de performance visées au (ii) : du taux de rendement pour l'Actionnaire d'un placement en actions Air Liquide, dividendes réinvestis (source Bloomberg) (« TSR B »), comparé à l'indice TSR CAC 40, dividendes réinvestis (source Bloomberg), sur les exercices 2023, 2024 et 2025,
- La formule applicable prévoyait un taux de réalisation de cette condition de performance de (i) 0 % en cas de moyenne sur trois ans des TSR d'Air Liquide inférieure à celle des TSR du CAC 40, (ii) de 50 % en cas de moyenne des TSR d'Air Liquide égale à celle des TSR du CAC 40 et (iii) de 100 % en cas de moyenne des TSR d'Air Liquide supérieure de 2 % au moins à celle des TSR du CAC 40 sur la base d'une évolution linéaire. Toute attribution pour une performance inférieure à la moyenne des TSR du CAC 40 était impossible,
- Le taux de rendement Air Liquide sur la période précitée est de 13,04 %. Celui de l'indice CAC 40 sur la même période est de 11,76 %. Par conséquent, la différence entre les moyennes des taux de rendement d'Air Liquide et du CAC 40 s'établit à 1,27 %, soit un objectif réalisé à 81,84 % ;

(1) Pour information.
(2) ESRS 2 GOV-3 § 29 (a).
(3) ESRS 2 GOV-3 § 29 (e).

(iii) à hauteur de 10 % des actions de performance attribuées : de l'évolution des émissions de CO_2 du Groupe en valeur absolue sur la période 2023-2025 alignée sur l'objectif d'inflexion en 2025 conformément aux Objectifs climat annoncés par le Groupe le 23 mars 2021 (AGIR pour un avenir durable) [1], détaillée comme suit :

Comparaison des émissions de CO_2 du groupe Air Liquide pour l'année 2025 exprimées en million de tonnes, à ces mêmes émissions pour l'année 2022, la base de comparaison 2022 étant ajustée pour prendre en compte les impacts éventuels de périmètre (acquisitions éventuelles d'unités existantes de clients ou de sociétés, cessions d'actifs ou de sociétés) sur la période 2023-2025, et ce, sur une base 12 mois pro-forma. Aux fins des présentes, les émissions de gaz à effet de serre comprennent les émissions directes (scope 1) et les émissions indirectes (scope 2). Ces dernières sont comptabilisées en « base marché » [2].

Le taux de réalisation fixé était de 0 % si les émissions de CO_2 de l'année 2025 étaient supérieures aux émissions de CO_2 de l'année 2022 de plus de 1 million de tonnes et de 100 % si les émissions de CO_2 de l'année 2025 étaient inférieures ou égales aux émissions de CO_2 de l'année 2022 moins 1 million de tonnes, matérialisant ainsi l'inflexion visée, sur la base d'une évolution linéaire de 0 % à 100 % entre chacune de ces bornes.

La différence constatée au 31 décembre 2025 s'établit à -4 600 millions de tonnes, soit un objectif réalisé à 100 % [3].

En conséquence, le Conseil d'Administration a constaté que le taux de réalisation des conditions de performance des plans d'actions de performance du 28 septembre 2023 s'établit à 96,37 %.

2.1.3. RÉGIMES DE RETRAITE ET INDEMNITÉS LIÉES À LA CESSATION DES FONCTIONS

A. Régimes de retraite

M. François Jackow bénéficie, en complément des régimes de retraite de base et complémentaires obligatoires (Agirc-Arrco) auxquels il est, ou a été, affilié, de différents régimes de retraite complémentaire institués par L'Air Liquide S.A.

1. Plan d'épargne retraite d'entreprise obligatoire (PERO)

M. François Jackow a continué à bénéficier en 2025 du régime de retraite supplémentaire à cotisations définies (dont il bénéficiait antérieurement en sa qualité de salarié, puis en qualité de Directeur Général à compter de sa nomination en 2022) applicable à l'ensemble des salariés et dirigeants mandataires sociaux dûment autorisés à en bénéficier.

Ce régime est financé par des cotisations payées à parts égales par l'employeur et le bénéficiaire sur la fraction de rémunération n'excédant pas huit fois le plafond annuel de la sécurité sociale (PASS).

Ces cotisations sont assises sur la tranche 1 (ex. : tranche A) (part des rémunérations inférieures à un PASS) à hauteur de 2,30 %, et sur la tranche 2 (ex. : tranches B et C) (parts des rémunérations respectivement comprises entre un PASS et huit PASS) à hauteur de 6,45 %, et sont réparties de la façon suivante : 50 % à la charge de la Société et 50 % à la charge du bénéficiaire.

Par ailleurs, elles sont déductibles de l'assiette de l'impôt sur les sociétés, assujetties au forfait social au taux de 16 %, et exclues de l'assiette des cotisations de sécurité sociale, dans la limite de la plus élevée des deux valeurs suivantes : 5 % du PASS ou 5 % de la rémunération retenue dans la limite de cinq PASS.

À titre indicatif, les cotisations versées en 2025 par la Société à l'organisme chargé de gérer le régime complémentaire de retraite à cotisations définies précité en faveur de M. François Jackow se sont élevées à 11 174 euros.

Les droits à retraite de M. François Jackow au titre de ce régime :

- pourront être liquidés, au plus tôt, lorsqu'il aura liquidé ses droits à retraite au titre du régime général de la sécurité sociale ;
- sont estimés, au 31 décembre 2025, à 21 908 euros brut par an. Ce montant tient compte des cotisations versées par la Société au bénéfice de M. François Jackow en sa qualité de salarié puis de Directeur Général.

2. Retraite à cotisations définies « cadres dirigeants »

En application des articles L. 911-1 et L. 911-2 du Code de la sécurité sociale, et conformément à l'article L. 242-1, alinéas 6 et 7 du même Code, L'Air Liquide S.A. a institué un régime de retraite à cotisations définies au bénéfice des cadres dirigeants définis par référence à un coefficient conventionnel et mandataires sociaux qui ont acquis un an d'ancienneté.

En 2025, M. François Jackow a continué à bénéficier de ce régime de retraite à cotisations définies (dont il bénéficiait déjà antérieurement en qualité de cadre dirigeant, puis en qualité de Directeur Général depuis 2022).

À titre indicatif, les cotisations versées en 2025 par la Société en faveur de M. François Jackow se sont élevées à 10 174 euros.

Les droits à retraite de M. François Jackow au titre de ce régime à cotisations définies institué au bénéfice des cadres dirigeants :

- pourront être liquidés, au plus tôt, lorsqu'il aura liquidé ses droits à retraite au titre du régime général de la sécurité sociale ;
- sont financés par des cotisations annuelles prises en charge intégralement par la Société. Ces cotisations ont été fixées à hauteur de 2,7 % de la part de rémunération inférieure à huit PASS. Par ailleurs, elles sont soumises au même traitement fiscal et social que celles versées dans le cadre du PERO institué au bénéfice de l'ensemble du personnel (cf. supra) ;
- sont estimés, au 31 décembre 2025, à 36 938 euros brut par an.

3. Contrat collectif d'assurance de retraite à adhésion individuelle et facultative

M. François Jackow a continué à bénéficier, en 2025, d'un contrat collectif d'assurance de retraite à adhésion individuelle et facultative (dit « article 82 du Code général des impôts ») pour sa fraction de Rémunération de référence (part fixe + part variable cible) excédant huit PASS. Ce contrat collectif d'assurance de retraite remplace le dispositif de complément de retraite applicable sous certaines conditions aux cadres dirigeants du Groupe, mais non applicable aux mandataires sociaux, dont bénéficiait M. François Jackow avant sa nomination en qualité de Directeur Général.

L'application de ce mécanisme au Directeur Général a été déterminée en tenant compte de l'équilibre global de sa rémunération et des conditions de marché, et représente, à efficacité identique pour le bénéficiaire, un coût pour la Société inférieur de 31 % par rapport à une alternative de mise en place d'un nouveau régime de retraite supplémentaire à prestations définies à droits acquis relevant de l'article L. 137-11-2 du Code de la sécurité sociale.

---

[1] *ESRS 2 GOV-3 § 29 (b), ESRS E1 GOV-3 § 13 et ESRS 2 GOV-3 § 27.*
[2] *Voir définition des scopes et méthodologie du calcul des scopes dans le paragraphe 2.2. de l'État de durabilité du présent Document d'Enregistrement Universel, pages 304 à 324.*
[3] *Soit 10 % de la rémunération avérée du Directeur Général, au titre de l'attribution de LTI 2023, liée aux considérations climatiques (ESRS E1 GOV-3 § 13).*

Dans ce dispositif, le montant versé par la Société est réparti entre un versement à l'organisme assureur et un versement à M. François Jackow destiné à couvrir les charges sociales et la fiscalité dues sur les versements effectués à l'assureur. Ce montant est versé à terme échu chaque année après constatation des conditions de performance liées à ce régime de retraite, pour la période courant jusqu'à la fin du mandat exécutif. Ces montants sont déductibles de l'assiette de l'impôt sur les sociétés et soumis à cotisations de sécurité sociale.

La liquidation de la retraite de M. François Jackow au titre de ce contrat d'assurance de retraite, sous forme de capital et/ou de rente viagère, ne pourra intervenir avant l'âge auquel il bénéficiera de la pension vieillesse du régime général de la sécurité sociale.

Ce régime de retraite supplémentaire pour la fraction de rémunération supérieure à huit PASS est intégralement soumis à conditions de performance. Le montant annuel brut des versements s'élève à environ 14,16 % de la rémunération annuelle cible 2025 fixe et variable, sous réserve de la réalisation de conditions de performance : le montant total à verser au titre d'un exercice social dépend de la moyenne de l'écart annuel (mesuré sur chaque exercice) entre la rentabilité, après impôts, des capitaux employés (ROCE [1]) et le coût moyen pondéré du capital (WACC) (évalué sur fonds propres comptables), calculés (sur la base des comptes consolidés certifiés et approuvés par l'Assemblée Générale) sur les trois derniers exercices ayant précédé ledit exercice social.

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

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

(a) pbs : points de base.

Le respect des conditions prévues ci-dessus est vérifié annuellement, avant la tenue de l'Assemblée Générale Ordinaire appelée à statuer sur les comptes du dernier exercice clos, par le Conseil d'Administration.

Au titre de 2025, le Conseil d'Administration du 19 février 2026 a constaté la réalisation à 100 % des conditions de performance. En conséquence, le montant qui sera versé en 2026 au titre de l'exercice 2025 dans le cadre du dispositif de retraite à adhésion individuelle et facultative s'élèvera au global à 377 058 euros (réparti, conformément à la politique de rémunération approuvée par l'Assemblée Générale du 6 mai 2025, entre un versement de 188 529 euros (brut) à l'organisme assureur sous forme de prime d'assurance et un versement de 188 529 euros (brut) à M. François Jackow destiné à couvrir les charges sociales et la fiscalité dues sur les versements effectués à l'assureur).

Par conséquent, au titre de cet exercice, dans le cadre du contrat collectif d'assurance de retraite à adhésion individuelle et facultative :

- le montant total versé correspond à environ 14,16 % de la rémunération annuelle cible fixe et variable au titre de 2025 ;
- dans le cadre d'une conversion du capital versé à l'assureur en rente viagère, les droits de M. François Jackow au titre de ce dispositif sont estimés, au 31 décembre 2025, compte tenu du versement à intervenir en 2026 au titre de l'exercice 2025, à 25 972 euros brut par an.

B. Indemnités liées à la cessation de fonctions

Les indemnités liées à la cessation de fonctions dont bénéficie M. François Jackow depuis sa nomination en qualité de Directeur Général le 1er juin 2022 se sont poursuivis sur l'exercice 2025.

1. Indemnité de cessation des fonctions

M. François Jackow, qui a mis fin unilatéralement à son contrat de travail à compter de sa nomination en qualité de Directeur Général, bénéficie d'une indemnité de cessation des fonctions, encadrée par des conditions de déclenchement très strictes.

Les principaux termes de l'indemnité de départ applicable à M. François Jackow sont les suivants :

- peuvent donner lieu à indemnisation les cas de départ contraint (révocation, demande de démission) de M. François Jackow de son mandat de Directeur Général lié à un changement de stratégie ou à un changement de contrôle (dans ce dernier cas, l'indemnité de départ est due si le départ intervient dans les six mois du changement de contrôle) ;
- le montant de l'indemnité dans l'un ou l'autre cas est fixé à 24 mois de rémunération brute fixe et variable annuelle effectivement versée (24 mois de rémunération fixe + deux dernières rémunérations variables annuelles effectivement versées) à la date de la cessation de ses fonctions (sous réserve des exceptions décrites ci-dessous et au paragraphe B.2) ;
- le montant de l'indemnité due diminue progressivement à l'approche de la date à laquelle M. François Jackow, en qualité de Directeur Général, sera atteint par la limite d'âge statutaire ; dans le cas où le départ contraint interviendrait dans les 24 mois précédant la date du départ pour limite d'âge fixée par les statuts, le montant de l'indemnité due sera plafonné au nombre de mois de rémunération brute séparant la date du départ contraint de la date à laquelle la limite d'âge statutaire sera atteinte ; en tout état de cause, aucune indemnité ne sera versée si, à la date du départ contraint, l'intéressé fait valoir ses droits à la retraite ;
- le droit de percevoir l'indemnité est soumis à la réalisation de conditions de performance, la proportion de l'indemnité due décroissant en fonction du taux de réalisation desdites conditions (voir ci-après le détail des conditions de performance).

[1] *En application de la politique approuvée par l'Assemblée Générale du 6 mai 2025, il s'agit du ROCE récurrent « hors acquisitions majeures », à savoir les acquisitions représentant plus de 5 % des capitaux employés.*

Conditions de performance applicables à l'indemnité de départ

Le versement de l'indemnité de départ concernant M. François Jackow est subordonné au respect, dûment constaté par le Conseil d'Administration au moment ou après la cessation des fonctions, de conditions liées aux performances de l'intéressé appréciées au regard de celles de la Société, définies à ce jour comme suit :

Le droit de bénéficier de l'indemnité ci-dessus dépendra, et le montant de l'indemnité versée sera modulé en fonction, de la moyenne de l'écart annuel (mesuré sur chaque exercice) entre la rentabilité, après impôts, des capitaux employés (ROCE) et le coût moyen pondéré du capital (WACC) (évalué sur fonds propres comptables), calculés (sur la base des comptes consolidés certifiés et approuvés par l'Assemblée Générale) sur les trois derniers exercices ayant précédé l'exercice au cours duquel intervient le départ.

Compte tenu, dans l'industrie des gaz industriels à forte intensité capitalistique, de l'importance fondamentale du processus de gestion et de contrôle des investissements, cet écart permet de mesurer la création de valeur régulière sur les trois années précédant le départ.

La proportion de l'indemnité due sera établie comme indiqué dans le tableau ci-dessous avec une progression de l'indemnité par segments linéaires entre chacun des seuils compris entre 100 pbs et 300 pbs inclus :

Moyenne sur trois ans des écarts annuels (ROCE – WACC) en pbs [(a)]	Proportion de l'indemnité due
≥ 300	100 %
250	66 %
200	50 %
100	25 %
< 100	0 %

(a) pbs : points de base.

2. Indemnité relative à un engagement de non-concurrence

M. François Jackow bénéficie, en qualité de Directeur Général, d'une indemnité de non-concurrence en contrepartie de l'engagement 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.

Ce dispositif avait été mis en place dès 2022, lors de la nomination de M. François Jackow en qualité de Directeur Général, en vue de protéger les intérêts légitimes de la Société.

Le montant de cette indemnité, payable mensuellement, serait égal à un an de rémunération annuelle brute, fixe et variable, perçue par le Directeur Général (hors les sommes perçues au titre de la rémunération variable de long terme), **le cumul de l'indemnité de départ et de l'indemnité de non-concurrence étant plafonné à 24 mois de rémunération brute fixe et variable annuelle** du Directeur Général à la date de la cessation de ses fonctions.

Le versement de l'indemnité de non-concurrence est exclu dès lors que le Directeur Général fait valoir ses droits à la retraite. En tout état de cause, 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, auquel cas aucune indemnité ne serait due.

3. Garantie sociale des dirigeants d'entreprise

M. François Jackow bénéficie, en qualité de dirigeant mandataire social et compte tenu du fait qu'il a décidé de mettre fin à son contrat de travail à compter de sa nomination comme Directeur Général, de la garantie sociale des chefs et dirigeants d'entreprise souscrite par la Société.

Les cotisations versées au titre de ce dispositif par la Société sont réintégrées dans la rémunération de M. François Jackow à titre d'avantages en nature.

TABLEAU 8. (VOIR PAGE 182), TABLEAU 9 (VOIR PAGE 183) ET TABLEAU 10 (VOIR PAGE 185)

TABLEAU 11.

Le tableau ci-après présente de façon synthétique les indemnités liées à la cessation de fonctions du dirigeant mandataire social exécutif tels que détaillés ci-dessus.

Dirigeant mandataire social exécutif	Contrat de travail	Régime de retraite supplémentaire (voir détails ci-dessus)	Indemnités ou avantages dus ou susceptibles d'être dus en raison de la cessation ou du changement de fonctions (voir détails ci-dessus)	Indemnité relative à une clause de non-concurrence
François Jackow Directeur Général Date début mandat : 2022 Date fin de mandat : mai 2026	NON	Contrat collectif d'assurance de retraite à adhésion individuelle et facultative : OUI Plan d'épargne retraite d'entreprise obligatoire (anciennement régime de retraite à cotisations définies) : OUI Régime de retraite des cadres supérieurs et dirigeants à cotisations définies : OUI	Indemnité de départ : OUI ■ 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.	OUI ■ 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.

N.B. : Les options de souscription d'actions et les actions de performance sont perdues en cas de démission ou de révocation pour motif grave pendant la période d'acquisition. Dans les autres cas de départ, le principe de proratisation s'applique en fonction de la présence effective du dirigeant mandataire social exécutif dans le Groupe pendant la période d'appréciation des conditions de performance (cf. page 149).

2.2. RÉMUNÉRATION DU PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

La rémunération annuelle brute avant impôts du Président du Conseil d'Administration [1], y compris les avantages en nature, s'élève aux montants indiqués dans le tableau 2 ci-après :

TABLEAU 2. RÉCAPITULATIF DES RÉMUNÉRATIONS DU PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

	Pour information, rappel de l'année antérieure :			
	2024		2025	
(en milliers d'euros, arrondis)	Montants attribués	Montants versés	Montants attribués	Montants versés
Benoît Potier – Président du Conseil d'Administration [a]				
Rémunération fixe	800	800	800	800
dont rémunération au titre du mandat d'Administrateur	—	—	—	—
Rémunération variable annuelle	—	—	—	—
Avantages en nature	3	3	3	3
TOTAL	**803**	**803**	**803**	**803**

(a) Au cours de l'exercice 2025, la Société a également versé auprès d'organismes extérieurs, au bénéfice de M. Benoît Potier (en sa qualité de Président du Conseil d'Administration), des cotisations au titre du régime collectif de prévoyance (10 128 euros). Ce régime est détaillé ci-après.

En application des dispositions du Code AFEP/MEDEF (article 26-2) et conformément à la politique approuvée par l'Assemblée Générale des Actionnaires du 6 mai 2025, le Président dissocié ne s'est vu attribuer qu'une rémunération fixe, à l'exclusion de toute rémunération variable, de LTI ou de toute rémunération exceptionnelle.

2.2.1. Rémunération fixe

La part fixe tient compte notamment du rôle spécifique du Président du Conseil d'Administration dans un contexte de succession managériale et des missions que le Conseil d'Administration a souhaité confier à M. Benoît Potier pour la durée de la transition afin de bénéficier de son expérience, de sa connaissance approfondie du Groupe et des ses métiers, de ses Actionnaires et parties prenantes et de ses enjeux stratégiques.

Le montant de la rémunération fixe annuelle 2025 de M. Benoît Potier s'élève à 800 000 euros.

2.2.2. Autres éléments de rémunération annuelle

M. Benoît Potier a fait valoir ses droits à retraite obligatoire à compter de la cessation de ses fonctions de Directeur Général en 2022, ainsi que ses droits acquis au titre des différents dispositifs de retraite supplémentaire constitués au sein de la Société. En outre, aucun versement n'a été effectué par la Société en 2025 ni au titre du contrat collectif d'assurance de retraite à adhésion individuelle et facultative, ni au titre du contrat d'assurance-vie (les ultimes versements résiduels avaient été effectués en 2023).

Régime de prévoyance

En 2025, M. Benoît Potier a continué à bénéficier du régime de prévoyance complémentaire « incapacité, invalidité, décès », unifié à effet du 1er janvier 2015, couvrant l'ensemble du personnel ainsi que les mandataires sociaux dûment autorisés à en bénéficier, sur la partie assurance-décès uniquement. Ce dispositif a été intégré à la politique de rémunération 2025 du Président du Conseil d'Administration par décision du Conseil d'Administration de février 2025, approuvée par l'Assemblée Générale de mai 2025 (12e résolution).

Ce régime de prévoyance unifié prévoit notamment pour l'assurance-décès :

- l'octroi aux bénéficiaires d'un capital décès dont le montant maximum est fixé à 120 PASS en cas d'accident.

Le contrat d'assurance conclu avec l'assureur précise les limites des prestations pour un même assuré :

- la prise en charge intégrale, par la Société, des cotisations calculées en pourcentage de la Rémunération de référence, qui est plafonnée à 24 PASS pour la garantie décès.

Le taux de cotisation s'élève pour l'année 2025 à 1,28 % de la Rémunération de référence jusqu'à 16 PASS et à 1,03 % entre 16 et 24 PASS. Ces cotisations sont déductibles de l'assiette de l'impôt sur les sociétés, soumises au forfait social au taux de 8 % et exclues de l'assiette des cotisations de sécurité sociale, dans la limite d'un montant égal à la somme de 6 % du PASS et 1,5 % de la rémunération retenue dans la limite de 12 % du PASS.

Le montant de la cotisation versée en 2025 par L'Air Liquide S.A., au titre du régime de prévoyance au bénéfice de M. Benoît Potier, est de 10 128 euros et est également indiqué dans la note sous le tableau 2 (voir supra).

Avantages en nature

Le Président du Conseil d'Administration dispose d'une voiture de fonction à titre d'avantage en nature.

2.2.3. Options et actions de performance antérieurement consenties à M. Benoît Potier au titre de son précédent mandat de Président-Directeur Général

Conformément aux dispositions du Code AFEP/MEDEF, du fait de la fin de son mandat de Président-Directeur Général en 2022, **M. Benoît Potier ne bénéficie plus d'attributions de LTI.**

M. Benoît Potier reste soumis aux obligations de conservation/détention d'actions pour les actions et options issues des plans antérieurs à 2022 qui lui ont été attribuées au titre de son précédent mandat de Président-Directeur Général et demeure lié par les autres règles applicables aux dirigeants mandataires sociaux relatives notamment aux opérations de couverture.

(1) Le Président du Conseil d'Administration ne perçoit pas de rémunération de sociétés du Groupe autre que L'Air Liquide S.A.

Obligation de conservation en application du Code de commerce

Les obligations de conservation définies par le Conseil d'Administration conformément aux articles L. 225-185 et L. 225-197-1 du Code de commerce continuent de s'appliquer à M. Benoît Potier, pour les options de souscription et les actions de performance qui lui ont été attribuées au titre de son précédent mandat de Président-Directeur Général à compter du 28 septembre 2015 jusqu'au plan d'actions de performance 2021.

Par ailleurs, les précédentes obligations de conservation d'actions issues de levées d'options, décidées par le Conseil d'Administration du 9 mai 2007, applicables à compter de l'attribution d'options du 9 mai 2007 pour M. Benoît Potier, restent en vigueur au titre des plans d'options concernés, jusqu'au plan d'options du 22 septembre 2014 inclus.

Il a été rendu compte au Conseil du 19 février 2026 de l'application de cette règle.

Obligation complémentaire de détention – Recommandation du Code AFEP/MEDEF

M. Benoît Potier continue également d'être soumis à la règle de détention d'actions définie pour les dirigeants mandataires sociaux par le Conseil d'Administration, conformément à une règle interne définie par le Conseil du 15 février 2022, dans le prolongement de la règle établie par le Conseil depuis 2008, selon laquelle le Président du Conseil d'Administration doit détenir en compte nominatif un nombre d'actions équivalent à deux fois sa rémunération annuelle brute fixe. Cette obligation subsistera tant qu'elle ne sera pas dépassée par l'effet des règles issues du Code de commerce. Le nombre d'actions devant être détenues est apprécié au 1er janvier et au 1er juillet de chaque année. Le Conseil a constaté que la valorisation des actions détenues aux 1er janvier et 1er juillet 2025 par M. Benoît Potier était très supérieure au montant requis et a conclu au respect de l'obligation de détention par le dirigeant mandataire social.

Autres règles applicables aux dirigeants mandataires sociaux

- Restriction d'exercice des options et de cession des actions de performance pendant les fenêtres négatives précédant la publication des comptes. Ces périodes d'abstention s'ouvrent 30 jours avant l'annonce des résultats consolidés annuels et semestriels et 15 jours calendaires avant la publication des informations financières trimestrielles. Elles prennent fin au soir de la date de publication de l'information.
- Engagement de ne pas recourir à des opérations de couverture du risque sur les actions de performance attribuées/actions issues de levées d'options, pendant toute la durée du mandat. M. Benoît Potier demeure lié par cet engagement pour les options de souscription et les actions de performance qui lui ont été attribuées dans le cadre de son précédent mandat de Président-Directeur Général, soit jusqu'au plan d'actions de performance 2021 inclus.

TABLEAU 6. ACTIONS DE PERFORMANCE ATTRIBUÉES DURANT L'EXERCICE 2025 AU PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Non applicable (pas d'attribution d'actions de performance en 2025).

Options levées/restant à lever en 2025 par le Président du Conseil d'Administration – Actions de performance devenues disponibles en 2025

TABLEAU 4. OPTIONS ATTRIBUÉES DURANT L'EXERCICE AU PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Non applicable (pas d'attribution d'options en 2025).

TABLEAU 5. OPTIONS DE SOUSCRIPTION D'ACTIONS LEVÉES DURANT L'EXERCICE 2025 PAR LE PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

	Date d'attribution du plan	Nombre d'options levées durant l'exercice	Prix d'exercice [a] *(en euros)*
Benoît Potier	28/9/2015	87 729	69,12

(a) Prix d'exercice au jour de la levée.

TOTAL DES OPTIONS AJUSTÉES RESTANT À LEVER PAR LE PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION AU 31 DÉCEMBRE 2025

	Total des options restantes ajustées	Prix moyen *(en euros)*
Benoît Potier	139 521	68,53

Pour plus de détails sur le nombre ajusté d'options par plan, voir le tableau page 183.

TABLEAU 8. (VOIR PAGE 182) ET TABLEAU 10 (VOIR PAGE 185) [1]

[1] *Pour information.*

2.3. RATIOS DE RÉMUNÉRATION – ÉVOLUTION ANNUELLE DES RÉMUNÉRATIONS, DES PERFORMANCES ET DES RATIOS

Conformément à l'article L. 22-10-9 du Code de commerce, sont communiqués ci-après les ratios entre le niveau de rémunération du Directeur Général, du Président du Conseil d'Administration (et du Président-Directeur Général pour la période d'exercice de ce mandat) et les rémunérations moyenne et médiane [1] des salariés de L'Air Liquide S.A. ainsi que, le cas échéant, leur évolution annuelle, celle des performances de la Société et de la rémunération moyenne des salariés de la Société au cours des cinq exercices les plus récents. Afin de prendre en compte les commentaires de certains investisseurs ainsi que de l'AMF et du Haut Comité de gouvernement d'entreprise, le tableau ci-dessous comprend (depuis le Document d'Enregistrement Universel 2021) une comparaison avec le périmètre consolidé « France entière ». Ce périmètre représente plus de 95 % des salariés présents en France.

Il est rappelé qu'afin de respecter l'esprit des lignes directrices de l'AFEP, permettre une comparaison pertinente avec les salariés, et assurer une continuité dans l'information communiquée dans les Documents d'Enregistrement Universels successifs, la rémunération au titre de l'exercice 2022 du Président-Directeur Général (lequel a exercé ces fonctions jusqu'au 31 mai 2022), ainsi que du Directeur Général et du Président du Conseil d'Administration (lesquels ont exercé ces fonctions à compter du 1er juin 2022) ont été annualisées.

RATIOS DE RÉMUNÉRATION (a)

Président-Directeur Général (Benoît Potier, du 10 mai 2006 au 31 mai 2022)	**2021 (b)**	**2022 (b) (c)**	**2023**	**2024**	**2025**
Ratio rémunération comparée à la moyenne des salariés de la Société (d)	40	29	N/A	N/A	N/A
Évolution N/N-1 en %	*-1,4 %*	*-27,1 %*	*N/A*	*N/A*	*N/A*
Ratio rémunération comparée à la médiane des salariés de la Société (d)	58	42	N/A	N/A	N/A
Évolution N/N-1 en %	*0,4 %*	*-26,3 %*	*N/A*	*N/A*	*N/A*
Ratio rémunération comparée à la moyenne des salariés du Groupe en France (e)	77	59	N/A	N/A	N/A
Évolution N/N-1 en %	*1,7 %*	*-24,2 %*	*N/A*	*N/A*	*N/A*

Directeur Général (François Jackow)	**2021**	**2022 (c) (f)**	**2023**	**2024 (g)**	**2025 (h)**
Ratio rémunération comparée à la moyenne des salariés de la Société (d)	N/A	34	32	33	33
Évolution N/N-1 en %	*N/A*	*N/A*	*-5,2 %*	*5,0 %*	*-1,6 %*
Ratio rémunération comparée à la médiane des salariés de la Société (d)	N/A	50	45	49	46
Évolution N/N-1 en %	*N/A*	*N/A*	*-9,1 %*	*8,3 %*	*-5,0 %*
Ratio rémunération comparée à la moyenne des salariés du Groupe en France (e)	N/A	68	64	66	61
Évolution N/N-1 en %	*N/A*	*N/A*	*-7,1 %*	*3,7 %*	*-7,1 %*

Président du Conseil d'Administration (Benoît Potier)	**2021**	**2022 (c)**	**2023**	**2024 (g)**	**2025 (h)**
Ratio rémunération comparée à la moyenne des salariés de la Société (d)	N/A	6	6	6	6
Évolution N/N-1 en %	*N/A*	*N/A*	*— %*	*-4,0 %*	*1,9 %*
Ratio rémunération comparée à la médiane des salariés de la Société (d)	N/A	9	9	8	8
Évolution N/N-1 en %	*N/A*	*N/A*	*— %*	*-0,9 %*	-1,7 %
Ratio rémunération comparée à la moyenne des salariés du Groupe en France (e)	N/A	13	12	11	11
Évolution N/N-1 en %	*N/A*	*N/A*	*-7,7 %*	*-5,1 %*	*-3,9 %*

(a) Selon les lignes directrices de l'AFEP, la rémunération est présentée au titre de l'année considérée.
La rémunération prise en compte comprend :
Pour les dirigeants mandataires sociaux et les salariés :
Le salaire de base, la part variable au titre de l'année (versée en année N+1), les avantages en nature, les attributions d'actions de performance/d'options de souscription d'actions valorisées selon la norme IFRS à leur date d'attribution. Pour les dirigeants mandataires sociaux, ces éléments et les montants dus ou attribués au titre de 2025 correspondants figurent en pages 162 à 167 et 171 du Document d'Enregistrement Universel.
Sont exclus de la rémunération les éléments suivants :
Pour les salariés :
Les primes individuelles (prime d'ancienneté, bourse d'études, prime de vacances, logement, transport…), la prime de participation, l'intéressement, l'abondement sur participation-intéressement.
Pour les dirigeants mandataires sociaux et les salariés, les avantages postérieurs à l'emploi, et notamment les engagements de retraite et assimilés, n'ont pas été pris en compte dans les calculs. S'agissant du Directeur Général, ces éléments sont présentés en pages 168 à 170. Le seul montant qui sera versé directement à M. François Jackow en 2026 au titre de 2025 relève du contrat collectif d'assurance de retraite. Ce montant s'élève à 188 529 euros et est destiné à couvrir les charges sociales et la fiscalité dues sur les versements effectués à l'assureur dans le cadre du contrat collectif d'assurance de retraite. En prenant en compte ce montant, les ratios au titre de 2025 sur le périmètre de la Société s'élèvent à 35 (ratio de rémunération comparée à la moyenne des salariés) et à 49 (ratio de rémunération comparée à la médiane des salariés), et sur le périmètre France entière à 67 (ratio de rémunération comparée à la moyenne des salariés France entière), soit un impact faible.

(1) Sur une base équivalent temps plein.

(b) Les ratios sont présentés après prise en compte de la proratisation des attributions de LTI au titre des plans 2020 et 2021 pour M. Benoît Potier et de l'absence d'attribution à partir de 2022 pour ce dernier (année du départ).
(c) Sur base annualisée.
(d) L'Air Liquide S.A. est la société cotée, qui comprend plus de 1 000 salariés (Siège social, R&D, Innovation, Projets européens). Le calcul prend en compte les salariés continûment présents sur deux années consécutives de 2021 à 2025.
(e) Le périmètre du Groupe en France représente plus de 95 % des salariés présents en France (représentant plus de 11 000 salariés). Le calcul prend en compte les salariés continûment présents sur deux années consécutives de 2021 à 2025.
(f) Attribution de LTI au Directeur Général en base annualisée en 2022.
(g) Les données de l'année 2024, qui avaient été présentées sous forme d'estimation basée sur la part variable nominale/cible dans le Document d'Enregistrement Universel 2024, ont été actualisées.
(h) Les données de l'année 2025 sont présentées sous forme d'estimation, basée sur la part variable nominale/cible (valeur des parts variables au titre de 2025 non connue sur l'ensemble du périmètre de la Société à la date de publication). Les ratios définitifs basés sur les parts variables versées au titre de 2025 seront communiqués dans le Document d'Enregistrement Universel 2026.

ÉVOLUTION COMPARÉE DES RÉMUNÉRATIONS [1] ET DES PERFORMANCES

						CAGR [e] 5 ans
	2021/2020	2022/2021 [a]	2023/2022 [a] [b]	2024/2023 [b] [c]	2025/2024 [b] [c]	2020-2025 [b] [c]
Directeur Général	N/A	N/A	-5,6 %	6,0 %	-3,4 %	N/A
Président du Conseil d'Administration	N/A	N/A	0,0 %	0,0 %	0,0 %	N/A
Président-Directeur Général	-0,4 % [g]	-22,0 % [g]	N/A	N/A	N/A	N/A
Moyenne des salariés de la Société	1,9 %	6,9 %	0,0 %	3,0 %	-1,8 %	3,5 %

						CAGR [e] 5 ans
	2021/2020	2022/2021	2023/2022	2024/2023	2025/2024	2020-2025
Croissance publiée du chiffre d'affaires	13,9 %	28,3 %	-7,8 %	-2,0 %	-0,4 %	5,6 %
Croissance comparable du chiffre d'affaires [d]	8,2 %	7,0 %	3,7 %	2,6 %	2,0 %	N/A
Croissance publiée du résultat net (part du Groupe)	5,6 %	7,3 %	11,6 %	7,4 %	6,4 %	7,6 %
Croissance du résultat net récurrent (part du Groupe) [f]	9,9 %	22,9 %	5,0 %	4,4 %	6,2 %	9,5 %

(a) Sur base annualisée pour 2022.
(b) Les données de l'année 2024, qui avaient été présentées sous forme d'estimation basée sur la part variable nominale/cible dans le Document d'Enregistrement Universel 2024, ont été actualisées.
(c) Les données de l'année 2025 sont présentées sous forme d'estimation, basée sur la part variable nominale/cible (valeur des parts variables au titre de 2025 non connue sur l'ensemble du périmètre de la Société à la date de publication).
(d) Voir page 64 du présent Document d'Enregistrement Universel 2025.
(e) CAGR : croissance annuelle moyenne.
(f) Voir page 62 du présent Document d'Enregistrement Universel 2025 et réconciliations respectivement en page 57 du Document d'Enregistrement Universel 2020, page 58 du Document d'Enregistrement Universel 2021, page 62 du Document d'Enregistrement Universel 2022,page 62 du Document d'Enregistrement Universel 2023 et page 64 du Document d'Enregistrement Universel 2024.
(g) Les ratios sont présentés après prise en compte de la proratisation des attributions de LTI au titre des plans 2020 et 2021 pour M. Benoît Potier et de l'absence d'attribution à partir de 2022 pour ce dernier (année du départ).

[1] Voir définition sur la page précédente.

3. Rémunération des Administrateurs non exécutifs (comprenant les informations mentionnées à l'article L. 22-10-9 I du Code de commerce)

Les rémunérations visées ci-après sont versées aux Administrateurs non exécutifs conformément à l'article L. 22-10-14 du Code de commerce. Les rémunérations au titre de l'exercice 2025 des Administrateurs non exécutifs ont été déterminées en application de la politique de rémunération approuvée par l'Assemblée Générale du 6 mai 2025 (14e résolution) et présentée dans le Document d'Enregistrement Universel 2024 (voir page 180 s'agissant de ces Administrateurs).

3.1. RÉMUNÉRATION AU TITRE DE 2023, 2024 ET 2025

TABLEAU 3. RÉMUNÉRATION PERÇUE PAR LES MANDATAIRES SOCIAUX NON DIRIGEANTS ET NON SALARIÉS DU GROUPE

(en euros)		Montants versés en 2024 au titre de l'exercice 2023	Montants versés en 2025 au titre de l'exercice 2024	Montants versés en 2026 au titre de l'exercice 2025
Siân Herbert-Jones [a] [b]	**Total**	**28 333**	**—**	**—**
	% rémunération fixe	*46*	*—*	*—*
	% rémunération variable	*54*	*—*	*—*
Annette Winkler [c]	**Total**	**130 500**	**145 500**	**137 500**
	% rémunération fixe	*31*	*27*	*29*
	% rémunération variable	*69*	*73*	*71*
Geneviève Berger [b]	**Total**	**29 833**	**—**	**—**
	% rémunération fixe	*28*	*—*	*—*
	% rémunération variable	*72*	*—*	*—*
Xavier Huillard [d]	**Total**	**122 500**	**122 500**	**123 500**
	% rémunération fixe	*49*	*49*	*49*
	% rémunération variable	*51*	*51*	*51*
Kim Ann Mink	**Total**	**101 000**	**111 000**	**81 000**
	% rémunération fixe	*20*	*18*	*25*
	% rémunération variable	*80*	*82*	*75*
Bertrand Dumazy	**Total**	**83 500**	**97 000**	**98 000**
	% rémunération fixe	*24*	*21*	*20*
	% rémunération variable	*76*	*79*	*80*
Aiman Ezzat	**Total**	**70 000**	**73 500**	**84 500**
	% rémunération fixe	*29*	*27*	*24*
	% rémunération variable	*71*	*73*	*76*
Monica de Virgiliis [e]	**Total**	**49 333**	**74 500**	**80 000**
	% rémunération fixe	37	*27*	*25*
	% rémunération variable	63	*73*	*75*
Catherine Guillouard [f] [g]	**Total**	**57 333**	**99 000**	**104 500**
	% rémunération fixe	49	*40*	*38*
	% rémunération variable	51	*60*	*62*
Christina Law [f]	**Total**	**59 833**	**97 500**	**105 500**
	% rémunération fixe	22	*21*	*19*
	% rémunération variable	78	*79*	*81*
Alexis Perakis-Valat [f] [h]	**Total**	**29 833**	**47 500**	**68 667**
	% rémunération fixe	45	*42*	*39*
	% rémunération variable	55	*58*	*61*
Michael H. Thaman [f]	**Total**	**59 833**	**87 500**	**101 000**
	% rémunération fixe	22	*23*	*20*
	% rémunération variable	78	*77*	*80*
TOTAL		**822 331**	**955 500**	**984 167**

(a) Les montants indiqués incluent un complément de 20 000 euros au titre de la Présidence du Comité d'audit et des comptes (proratisé pour la période de janvier à mai 2023).
(b) Mandat ayant pris fin le 3 mai 2023.
(c) Les montants indiqués incluent un complément de 20 000 euros au titre de la Présidence du Comité environnement et société à compter de mai 2020.
(d) Les montants indiqués incluent un complément de 20 000 euros au titre de la Présidence du Comité des nominations et de la gouvernance et un complément de 20 000 euros au titre des fonctions d'Administrateur Référent à compter de mai 2022.
(e) Mandat ayant débuté le 15 février 2023 suite à sa cooptation par le Conseil d'Administration.
(f) Mandat ayant débuté le 3 mai 2023.
(g) Les montants indiqués incluent un complément de 20 000 euros au titre de la Présidence du Comité d'audit et des comptes (proratisé pour la période de mai à décembre 2023).
(h) Les montants indiqués incluent un complément de 20 000 euros au titre de la Présidence du Comité des rémunérations (proratisé pour la période de mai à décembre 2025).

Les Administrateurs non exécutifs n'ont perçu aucune autre rémunération que celle mentionnée dans le tableau ci-dessus.

Conformément à la politique de rémunération approuvée en dernier lieu par l'Assemblée Générale du 6 mai 2025, le Directeur Général et le Président du Conseil d'Administration n'ont perçu aucune rémunération au titre de leur mandat d'Administrateur.

Dans le cadre de l'accord passé avec les différentes parties prenantes et en application des dispositions en vigueur dans le Groupe applicables à l'ensemble des salariés exerçant des fonctions au sein des Conseils d'Administration des sociétés du Groupe, il a été convenu que les Administrateurs salariés ne seraient pas bénéficiaires de rémunération au titre de leur mandat d'Administrateur [1].

3.2. CRITÈRES

Le montant maximum de la somme à allouer globalement aux membres du Conseil d'Administration a été fixé par l'Assemblée Générale du 30 avril 2024 à 1,5 million d'euros par exercice (14e résolution).

Conformément à la politique de rémunération approuvée par l'Assemblée Générale du 6 mai 2025, la formule de répartition de la rémunération des Administrateurs vise à déterminer une rémunération compétitive sur le plan international, afin de bénéficier des compétences et expertises les meilleures et les plus adaptées, dans le respect de la politique de diversité du Conseil.

Elle comporte une rémunération fixe ainsi qu'une rémunération variable basée sur des montants forfaitaires par réunion qui permet de prendre en compte la participation effective de chaque Administrateur aux travaux du Conseil, et de ses Comités/groupe de travail, ainsi qu'un montant forfaitaire par déplacement pour les Administrateurs venant de l'étranger. La rémunération variable liée à la participation aux réunions du Conseil et des Comités est prépondérante par rapport à la rémunération fixe.

La participation à distance aux réunions est rémunérée de la même façon qu'une participation présentielle afin de tenir compte de la qualité des moyens de communication qui permet aux membres se connectant par visioconférence de participer aux réunions et de prendre part aux débats dans des conditions qualitatives équivalentes aux réunions physiques. Elle ne remet pas en cause la préférence du Conseil d'Administration et de ses membres pour une participation présentielle aux réunions chaque fois qu'elle est possible, mais tient compte de l'évolution des modes de communication.

Pour **2025,** les montants retenus se décomposent comme suit :

3.2.1. Rémunération fixe (pour un exercice complet)

- Chaque membre perçoit une part fixe annuelle fixée à 20 000 euros.
- Les Présidents du Comité d'audit et des comptes, du Comité des nominations et de la gouvernance, du Comité des rémunérations et du Comité environnement et société perçoivent une rémunération fixe annuelle complémentaire de 20 000 euros.
- L'Administrateur Référent perçoit une rémunération fixe complémentaire annuelle de 20 000 euros.

3.2.2. Rémunération variable

La participation aux différentes réunions est rémunérée de la façon suivante :

■ une réunion du Conseil d'Administration	5 500 euros
■ une réunion du Comité d'audit et des comptes	4 500 euros
■ une réunion du Comité des nominations et de la gouvernance	4 500 euros
■ une réunion du Comité des rémunérations	4 500 euros
■ une réunion du Comité environnement et société	4 500 euros
■ une session commune du Comité d'audit et des comptes et du Comité environnement et société	4 500 euros
■ une réunion du groupe de travail « Relations Actionnaires »	3 500 euros
■ un déplacement pour un non-résident :	
– en Europe	3 000 euros
– Intercontinental	10 000 euros

Les frais engagés par les non-résidents à l'occasion de leurs déplacements sont remboursés par la Société.

[1] *M. Philippe Dubrulle a perçu une rémunération au titre de son contrat de travail au sein d'Air Liquide Advanced Technologies. Mme Fatima Tighlaline a perçu une rémunération au titre de son contrat de travail au sein de L'Air Liquide S.A..*

4. Éléments de la rémunération 2025 des dirigeants mandataires sociaux sur lesquels l'Assemblée Générale du 6 mai 2025 est invitée à statuer (conformément à l'article L. 22-10-34 II du Code de commerce)

4.1. ÉLÉMENTS DE LA RÉMUNÉRATION 2025 DU DIRECTEUR GÉNÉRAL

ÉLÉMENTS DE LA RÉMUNÉRATION TOTALE ET AVANTAGES DE TOUTE NATURE VERSÉS AU COURS OU ATTRIBUÉS AU TITRE DE L'EXERCICE 2025 À M. FRANÇOIS JACKOW ET SUR LESQUELS L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DU 5 MAI 2026 EST INVITÉE À STATUER :

	Montants au titre de l'exercice écoulé ou valorisation comptable	Commentaires
Rémunération fixe	**1 210 000 €**	La part fixe 2025, déterminée en tenant compte du niveau de responsabilités, de l'expérience dans la fonction de Direction et des pratiques de marché, s'élève à **1 210 000 euros**.
Rémunération variable annuelle	**1 439 900 €**	**Part variable au titre de 2025 :** La part variable cible est égale à 120 % de la part fixe. La part variable est limitée à 150 % de la part fixe. La part variable cible est liée en 2025 : ■ pour 84 % de la part fixe (avec un maximum de 105 % de la part fixe), à deux critères financiers (quantifiables) qui reposent sur : (i) pour 60 % (max. 75 %) de la part fixe, un objectif de progression du bénéfice net récurrent [(a)] hors change par action (ci-après « BNPA récurrent ») ; (ii) pour 24 % (max. 30 %) de la part fixe, un objectif de croissance comparable du chiffre d'affaires consolidé [(b)]. Pour chaque critère, le Conseil d'Administration avait défini un objectif cible. Les objectifs cibles étaient exigeants et s'inscrivaient en toute cohérence dans la trajectoire des principaux objectifs du programme d'entreprise. Une formule arrêtée par le Conseil permet de calculer le montant de la part variable due (dans la limite d'un maximum) en prenant en compte, sur la base des États financiers consolidés de l'exercice, la valeur réalisée du critère par rapport à l'objectif cible fixé. L'appréciation de la performance se fait sans compensation entre critères. Les objectifs ne sont pas rendus publics pour des raisons de confidentialité. Néanmoins, le taux de réalisation de chaque objectif de la part variable (en pourcentage de la part fixe et en pourcentage de la part variable cible affectée à ce critère) est communiqué ci-après ; ■ pour 36 % de la part fixe (avec un maximum à 45 %), à des critères personnels (qualitatifs) liés : (i) pour un tiers, à la Responsabilité Sociétale et Environnementale (ci-après « 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 et alignement avec la trajectoire 2025 liée à ces objectifs) ; (ii) pour un tiers, à l'Organisation/Ressources Humaines (développement des talents, plans de succession managériaux, organisation et mise en œuvre du programme de transformation du Groupe) ; (iii) pour un tiers, à une performance individuelle (ce critère répond au souhait du Conseil d'Administration de conserver une faculté d'appréciation sur une partie de la part variable afin de prendre en compte l'imprévisibilité du contexte. Cela peut bénéficier au dirigeant si la Société fait face à un contexte défavorable non prévu lors de la fixation des objectifs, comme lui être défavorable si le contexte se révèle finalement plus favorable que prévu).

(a) 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).
(b) Hors périmètre significatif, hors change, hors énergie.

	Montants au titre de l'exercice écoulé ou valorisation comptable	Commentaires

Appréciation pour 2025 :

Les objectifs des critères quantifiables ont été réalisés à 88 %.

Le montant de la part variable au titre des critères financiers s'établit comme suit :

- **BNPA récurrent** : 74,0 % de la rémunération fixe, représentant 123,3 % de la rémunération cible pour ce critère ;
- **Chiffre d'affaires** : 0,0 % de la rémunération fixe, représentant 0,0 % de la rémunération cible pour ce critère.

Le montant de la part variable au titre des critères personnels s'établit comme suit :

- **RSE :** 15 % de la rémunération fixe, représentant 125 % de la rémunération cible pour ce critère ;
- **Organisation/RH** : 15 % de la rémunération fixe, représentant 125 % de la rémunération cible pour ce critère ;
- **Performance individuelle** : 15 % de la rémunération fixe, représentant 125 % de la rémunération cible pour ce critère.

Le montant de la part variable au titre des objectifs personnels s'élève ainsi à 45 % de la rémunération fixe, représentant 125 % de la rémunération cible pour les objectifs personnels.

Le Conseil d'Administration a relevé les éléments suivants :

RSE :

La performance a été jugée excellente :

- **Sécurité :**

  En 2025, Air Liquide a atteint une performance historique en matière de sécurité, confirmant la robustesse des initiatives en cours au sein du Groupe. Le nombre d'accidents avec arrêt parmi les collaborateurs a chuté de manière significative, s'établissant à 48 contre 87 en 2024. Cela a porté le taux de fréquence à un niveau record de 0,36, une amélioration majeure par rapport à l'année précédente (0,67). Cette tendance positive s'est étendue aux sous-traitants, avec une baisse de 27 % des accidents avec arrêt, ramenant leur taux de fréquence à 0,72. Globalement, le nombre total de blessés au sein du Groupe a diminué de 25 personnes d'une année sur l'autre.

  François Jackow a maintenu une vigilance constante sur la sécurité via des revues mensuelles avec le Comité Exécutif. Sous son impulsion, le Groupe a accéléré ses programmes de conformité technique, atteignant notamment 100 % de conformité avec les nouvelles exigences de sécurité pour la purge des bouteilles de gaz.

  L'année a également été marquée par le lancement du plan de sécurité routière 2026-2030 et le renforcement continu de la culture sécurité. Plus de 18 000 collaborateurs ont participé à des ateliers axés sur les 24 risques majeurs de sécurité, un programme soutenu par la diffusion de plus de 30 vidéos de sensibilisation à l'échelle mondiale. Ces initiatives, systématiquement promues par François Jackow lors de ses visites de sites, restent au cœur de la stratégie opérationnelle pour 2026.

	Montants au titre de l'exercice écoulé ou valorisation comptable	Commentaires
		■ **Déploiement des plans d'action liés aux objectifs de Développement Durable du Groupe ; Progrès accomplis sur les différents indicateurs clés et alignement avec la trajectoire 2025 liée à ces objectifs** En 2025, le Groupe a poursuivi ses efforts structurels en matière de durabilité, portés par une supervision à plusieurs niveaux et l'implication personnelle de François Jackow. Le comité C-ENRISK, composé du Directeur Général et de sept autres membres du Comité Exécutif, a examiné de nombreux aspects de la stratégie de durabilité du Groupe. Les domaines d'intervention clés comprenaient la structure du reporting extra-financier CSRD, l'analyse de l'écart salarial entre les femmes et les hommes, le salaire décent, les modèles économiques pour l'ammoniac dans la transition énergétique et le captage et stockage du carbone (CCS). François Jackow a également joué un rôle de premier plan dans la décision du Groupe de rejoindre la coalition Carbon Measure, qui vise à promouvoir des politiques publiques de réduction des émissions et à améliorer la précision de la comptabilité carbone. Les Comités de Ressources et d'Investissement (RIC), tenus au cours de l'année, intègrent systématiquement l'analyse de l'empreinte carbone dans chaque projet régional. Parallèlement, des revues annuelles de décarbonation ont été organisées avec chaque « Cluster » pour suivre les trajectoires locales. François Jackow a réaffirmé l'engagement du Groupe à tenir ses ambitions de réduction d'émissions à moyen terme pour 2035. Sur le plan sociétal, l'engagement de François Jackow s'est également traduit par son rôle d'administrateur de la Fondation Air Liquide, où il a personnellement parrainé plusieurs projets et supervisé la réévaluation de la stratégie de la Fondation. L'année 2025 a marqué l'achèvement du plan stratégique ADVANCE, avec tous les objectifs environnementaux atteints avec succès. Les émissions de CO_2 ont baissé d'environ 13 % par rapport à 2020 (soit une réduction de 5,1 millions de tonnes), confirmant que le point d'inflexion des émissions en valeur absolue a été atteint en 2024, avec un an d'avance sur le calendrier. L'intensité carbone a largement dépassé l'objectif initial d'une réduction de 30 % par rapport à 2015, tandis que le taux de mise en œuvre des plans de gestion de l'eau pour les sites prioritaires dans les zones à fort stress hydrique a atteint 100 %. Concernant les aspects sociaux, le Groupe a finalisé ses engagements majeurs : 100 % des collaborateurs sont désormais couverts par les programmes Common Care Coverage et Citizen at Work. En termes de diversité, la proportion de femmes parmi les cadres et professionnels est passée à 33,8 % fin 2025 (contre 31 % en 2020). Bien qu'en progression constante avec le plein soutien du Comité Exécutif, ce résultat reste légèrement inférieur à l'ambition de 35 %, tout en demeurant bien au-dessus des niveaux de l'industrie et des pairs. Les efforts seront maintenus dans ces domaines pour renforcer cette représentativité dans tous les métiers du Groupe.
		Organisation et Ressources Humaines : La performance a été jugée excellente : Cette évaluation repose sur trois éléments : le développement des talents, les plans de successions managériaux, l'organisation et la mise en œuvre du programme de transformation du Groupe. ■ **Le développement des talents** En 2025, François Jackow a réaffirmé son engagement envers le développement du capital humain du Groupe. Lors d'une réunion dédiée du Comité Exécutif, une nouvelle stratégie de gestion des talents a été approuvée pour assurer l'alignement avec la stratégie commerciale et préparer l'organisation aux défis futurs, notamment via la transformation numérique. L'année a été marquée par la refonte du programme Technical Community Leaders (TCL), pierre angulaire de la performance et de l'innovation qui rassemble plus de 5 000 experts. Sous l'impulsion de François Jackow, ce programme a été renforcé pour resserrer les liens entre expertise technique et opérations, dans le contexte de la transition énergétique et de la transformation interne. Cet élan a été officiellement lancé lors de la journée « Be Innovation », suite à une revue stratégique au Fellows Summit en présence du Comité Exécutif. ■ **Les plans de successions managériaux** La gestion de la succession a fait l'objet d'une attention particulière avec deux sessions du Comité Exécutif dédiées à une revue détaillée des talents internationaux. Ce processus rigoureux couvre les postes de direction les plus critiques dans toutes les zones géographiques, lignes de métier et fonctions support. François Jackow a personnellement supervisé ces plans de succession avec la Direction des Ressources Humaines du Groupe. Pour chaque poste clé, des successeurs (immédiats ou futurs) ont été identifiés et évalués, garantissant ainsi un vivier solide de leaders capables de soutenir durablement la performance du Groupe grâce à des plans de développement ciblés.

	Montants au titre de l'exercice écoulé ou valorisation comptable	Commentaires
		■ **L'organisation et mise en œuvre du programme de transformation du Groupe** En tant que principal moteur du programme de transformation, François Jackow a démontré son engagement personnel en participant aux comités de pilotage tout au long de l'année, en plus des sessions du Comité Exécutif. Sous sa direction, le Groupe a franchi des étapes décisives dans la simplification de son organisation, notamment par la réduction du nombre de « hubs » et de « clusters », la verticalisation des fonctions Achats et Digital & IT, et l'optimisation des structures locales. Cette transformation repose largement sur la montée en puissance des Global Business Services (GBS). François Jackow a personnellement mené une stratégie visant à exploiter cette expertise comme levier d'efficacité globale. Sous sa direction, les GBS ont non seulement généré des économies substantielles, mais ont également amorcé un pivot stratégique vers un modèle mondial « End-to-End ». Ce modèle harmonise les processus métier à travers le Groupe, garantissant une plus grande agilité et une qualité de service accrue pour toutes les entités. La fonction Digital & IT a généré des gains d'efficacité grâce à la rationalisation de son empreinte, des contrats et des projets technologiques. Parallèlement, la verticalisation des Achats a permis au Groupe de relever ses ambitions d'économies. Les autres piliers de la transformation ont également affiché des résultats majeurs : par exemple, l'exécution du flux « Industrial Value » a significativement dépassé les attentes. Sur le front commercial, les actions sur les prix et l'efficacité de la force de vente devraient renforcer le résultat opérationnel. Le design global de l'initiative Customer Care a été validé pour un déploiement en 2026, visant à unifier les processus dans le Groupe, à les standardiser et à tirer parti de l'automatisation. De plus, François Jackow a piloté le lancement du programme IA, passant de cas d'usage opportunistes à un déploiement à l'échelle industrielle, soutenu par 800 « champions de l'IA ». Pour ancrer durablement cette culture de la performance au sein de l'organisation, il a encouragé le déploiement d'ateliers ayant formé l'ensemble du personnel mondial aux comportements attendus. Ces comportements sont désormais pleinement intégrés au référentiel Be Act Engage et aux processus de revue annuelle de performance. **Performance individuelle :** La performance individuelle du Directeur Général a été jugée excellente. Le Conseil a souligné que, dans un contexte dégradé, marqué notamment par un environnement économique morose et un contexte mondial incertain, il a conduit le Groupe à réaliser une très solide performance, tout en menant avec succès la dynamique de transformation.
		Au total, le montant de la part variable est donc supérieur à la cible et s'élève 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.
Il n'existe pas de mécanisme de rémunération variable annuelle différée, de rémunération variable pluriannuelle ou de rémunération exceptionnelle.		

Rémunération des mandataires sociaux de L'Air Liquide S.A.

	Montants au titre de l'exercice écoulé ou valorisation comptable	Commentaires
Options de souscription d'action, actions de performance ou tout autre élément de rémunération de long terme	0 option de souscription 11 958 actions de performance Valorisation comptable des actions de performance (selon la norme IFRS 2) : 1 814 866 €	**Plan du 30 septembre 2025 (actions de performance)** **Principes d'attribution 2025** Pour le Directeur Général, l'attribution 2025 s'inscrit dans le cadre de la politique de rémunération 2025 définie par le Conseil d'Administration du 20 février 2025, sur recommandation du Comité des rémunérations, et approuvée par l'Assemblée Générale du 6 mai 2025. L'attribution de LTI à M. François Jackow en sa qualité de Directeur Général représente en 2025 une valorisation IFRS de 1 814 866 euros. Le Conseil d'Administration de septembre 2025 a décidé, conformément à la tendance générale du marché, et comme depuis 2019, d'attribuer uniquement des actions de performance à l'ensemble des bénéficiaires, pour des raisons de simplification et d'homogénéité du dispositif de LTI. **Limites d'attribution aux dirigeants mandataires sociaux exécutifs** Dans le cadre des sous-plafonds autorisés par l'Assemblée Générale pour 38 mois, le Conseil d'Administration fixe des limites annuelles plus basses pour les attributions aux dirigeants mandataires sociaux exécutifs, exprimées (i) en pourcentage du capital et (ii) en multiple de leur rémunération, conformément aux recommandations du Code AFEP/MEDEF. Les limites fixées par le Conseil d'Administration pour 2025 sont identiques à celles de 2024 et s'établissent comme suit (aucune option de souscription n'ayant été attribuée en 2025) : ■ le nombre total d'actions de performance consenties en 2025 au dirigeant mandataire social exécutif ne peut donner droit à un nombre d'actions excédant 0,012 % du capital (étant entendu qu'un sous-plafond d'attribution de 0,1 % du capital pour 38 mois a été fixé par l'Assemblée Générale des Actionnaires du 6 mai 2025) ; ■ la valeur totale cumulée IFRS des actions de performance consenties au dirigeant mandataire social exécutif ne peut excéder environ 1,5 fois le montant de la rémunération annuelle brute maximale du dirigeant (fixe + variable maximum), étant précisé que les actions consenties représentent environ 40 % de la rémunération annuelle totale cible. **Maintien du principe de proratisation** Conformément à la décision du Conseil du 20 février 2025 et à la politique approuvée par l'Assemblée Générale du 6 mai 2025, l'attribution 2025 de LTI au dirigeant mandataire social exécutif reste soumise au principe de proratisation. Ainsi en cas de départ du Groupe du dirigeant pour une cause autre que la démission ou la révocation pour motif grave, le taux d'allocation global (après application des conditions de performance) serait réduit au prorata de la durée de présence effective du dirigeant dans le Groupe au cours de la période d'appréciation des critères de performance. En outre, aucune attribution n'est consentie au dirigeant au moment de ce départ, conformément au Code AFEP/MEDEF. Le dirigeant restera soumis à toutes les dispositions des plans, et plus particulièrement à celles relatives à la durée des périodes d'acquisition, de blocage et de conservation des actions et options attribuées. **Conditions de performance** Les actions de performance attribuées sont assorties en totalité de conditions de performance calculées sur trois ans. Elles sont fonction : (i) **à hauteur de 50 % des actions de performance attribuées**, du taux de réalisation d'un objectif, fixé par le Conseil, constitué par la rentabilité des capitaux employés après impôts (**ROCE** récurrent) [(c)] constaté à la fin de l'exercice 2027. À l'objectif fixé, l'attribution est de 100 % puis linéairement dégressive jusqu'à une borne basse en dessous de laquelle il n'y a pas d'attribution. Cette borne basse correspond à un niveau de ROCE inférieur de 200 points de base à l'objectif fixé, ce qui apporte une certaine flexibilité, notamment pour saisir des opportunités de croissance externe. L'objectif a été fixé dans la trajectoire de l'objectif de ROCE annoncé par la Société, soit plus de 10 %.

(c) Aux fins des présentes, la rentabilité des capitaux employés après impôts est calculée comme suit : ((résultat net récurrent après impôts et avant déduction des intérêts minoritaires - coût de la dette nette après impôts) sur la période 2027)/(moyenne de (capitaux propres + intérêts minoritaires + dette nette) à la fin des trois derniers semestres (S2 2027, S1 2027, S2 2026)).

	Montants au titre de l'exercice écoulé ou valorisation comptable	Commentaires
		(ii) **à hauteur de 35 % des actions de performance attribuées :** – pour 50 % des actions de performance visées au (ii) : d'un objectif de rendement pour l'Actionnaire fixé par le Conseil, défini comme la croissance moyenne annualisée d'un placement en actions Air Liquide, dividendes réinvestis, sur les exercices 2025, 2026 et 2027 (« **TSR AL** »). L'objectif de TSR absolu est fixé en cohérence avec les performances historiques. À l'objectif fixé, l'attribution est de 100 % puis linéairement dégressive, jusqu'à une borne basse en dessous de laquelle il n'y a pas d'attribution, – pour 50 % des actions de performance visées au (ii) : du taux de rendement pour l'Actionnaire d'un placement en actions Air Liquide, dividendes réinvestis (source Bloomberg) (« **TSR B** »), comparé à l'indice TSR CAC 40, dividendes réinvestis (source Bloomberg), sur les exercices 2025, 2026 et 2027. Le taux de réalisation sera de 0 % si la moyenne sur les trois exercices des TSR d'Air Liquide est inférieure à la moyenne des TSR du CAC 40, de 50 % si elle est égale à la moyenne des TSR du CAC 40, et de 100 % si elle est supérieure de 2 % au moins à la moyenne des TSR du CAC 40 sur la base d'une évolution linéaire. Toute attribution pour une performance inférieure à la moyenne des TSR du CAC 40 est impossible. (iii) **à hauteur de 15 % des actions de performance attribuées**, de l'évolution des **émissions de CO_2** du Groupe en valeur absolue sur la période 2025-2027 alignée sur la trajectoire CO_2 du Groupe (faisant partie intégrante du programme stratégique ADVANCE), détaillée comme suit : Comparaison des émissions de CO_2 du groupe Air Liquide pour l'année 2027 exprimées en million de tonnes, à ces mêmes émissions pour l'année 2024, la base de comparaison 2024 étant ajustée pour prendre en compte les impacts éventuels de périmètre (acquisitions éventuelles d'unités existantes des clients du Groupe ou de sociétés, cessions d'actifs ou de sociétés sur la période 2025-2027), et ce, sur une base 12 mois pro-forma, en ligne avec la méthode utilisée pour le suivi de la trajectoire carbone communiquée par le Groupe. Les émissions de gaz à effet de serre comprennent les émissions directes (scope 1) et les missions indirectes (scope 2). Ces dernières sont comptabilisées en « base marché ».
Autre élément	N/A	Absence d'attribution.
Rémunération à raison de son mandat d'Administrateur	N/A	M. François Jackow ne perçoit pas de rémunération au titre de son mandat d'Administrateur.
Autres avantages	18 065 €	Les avantages en nature (valorisation comptable) comprennent l'usage d'une voiture de fonction et les cotisations versées en 2025 à un organisme extérieur au titre de la garantie sociale des dirigeants d'entreprise.

<table>
<tr><th></th><th>Montants au titre de l'exercice écoulé ou valorisation comptable</th><th>Commentaires</th></tr>
<tr><td>Indemnité de cessation des fonctions</td><td>0 € perçu</td><td>Les principaux termes de l'engagement sont les suivants : (i) seuls les cas de départ contraint liés à un changement de stratégie ou changement de contrôle peuvent donner lieu à indemnisation ; (ii) le montant de l'indemnité est fixé à 24 mois de rémunération brute fixe et variable ; (iii) il diminue progressivement à l'approche de la limite d'âge statutaire ; (iv) le droit à indemnité est soumis à conditions de performance : le montant de l'indemnité versée est fonction de la moyenne de l'écart annuel entre la rentabilité, après impôts, des capitaux employés (ROCE) et le coût moyen pondéré du capital (WACC) (évalué sur fonds propres comptables), calculé sur les trois derniers exercices précédant le départ. Cet écart, dans une activité à forte intensité capitalistique, permet de mesurer la création de valeur régulière.

Un écart moyen sur trois ans de 300 points de base entre le ROCE et le WACC est exigé pour pouvoir bénéficier de la totalité de l'indemnité.

La proportion de l'indemnité due sera établie comme suit, avec une progression par segments linéaires entre chacun des seuils :

<table>
<tr><th>Moyenne sur trois ans des écarts annuels (ROCE – WACC) en pbs [a]</th><th>Proportion de l'indemnité due</th></tr>
<tr><td>≥ 300</td><td>100 %</td></tr>
<tr><td>250</td><td>66 %</td></tr>
<tr><td>200</td><td>50 %</td></tr>
<tr><td>100</td><td>25 %</td></tr>
<tr><td>< 100</td><td>0 %</td></tr>
</table>
(a) pbs : points de base.

Ce dispositif a été intégré à la politique de rémunération du Directeur Général décidée par le Conseil d'Administration du 20 février 2025 et approuvé par l'Assemblée Générale du 6 mai 2025 (dans le prolongement de la politique de rémunération 2024).</td></tr>
<tr><td>Indemnité de non-concurrence</td><td>0 € perçu</td><td>Les termes de l'engagement de ne pas exercer, directement ou indirectement, une activité concurrente de celle du Groupe pendant une durée de deux ans à compter de la cessation du mandat de Directeur Général par M. François Jackow sont les suivants :

■ le montant de cette indemnité, payable mensuellement, serait égal à un an de rémunération annuelle brute, fixe et variable, perçue par le Directeur Général (hors les sommes perçues au titre de la rémunération variable de long terme), le cumul de l'indemnité de départ et de l'indemnité de non-concurrence étant plafonné à 24 mois de rémunération brute fixe et variable annuelle du Directeur Général à la date de la cessation de ses fonctions ;

■ le versement de l'indemnité de non-concurrence est exclu dès lors que le Directeur Général fait valoir ses droits à la retraite. En tout état de cause, 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, auquel cas aucune indemnité ne serait due.

Ce dispositif a été intégré à la politique de rémunération du Directeur Général décidée par le Conseil d'Administration du 20 février 2025 et approuvée par l'Assemblée Générale du 6 mai 2025 (dans le prolongement de la politique de rémunération 2024).</td></tr>
</table>

	Montants au titre de l'exercice écoulé ou valorisation comptable	Commentaires
Régimes de retraite supplémentaires	188 529 € perçus (soit 50 % des montants dus au titre de ce régime – voir commentaires ci-contre)	**Contrat collectif d'assurance de retraite** M. François Jackow a continué à bénéficier en 2025 (conformément à la politique de rémunération décidée par le Conseil d'Administration du 20 février 2025 et approuvée par l'Assemblée Générale du 6 mai 2025) d'un contrat collectif d'assurance de retraite à adhésion individuelle et facultative (dit « article 82 du Code général des impôts ») pour sa fraction de Rémunération de référence (part fixe + part variable cible) excédant huit PASS. Ce contrat collectif d'assurance de retraite remplace le dispositif de complément de retraite applicable sous certaines conditions aux cadres dirigeants du Groupe, mais non applicable aux mandataires sociaux, dont bénéficiait M. François Jackow avant sa nomination en qualité de Directeur Général. Dans ce dispositif, le montant versé par la Société est réparti entre un versement à l'organisme assureur et un versement à M. François Jackow destiné à couvrir les charges sociales et la fiscalité dues sur les versements effectués à l'assureur. Ce montant est versé à terme échu chaque année pour la période courant jusqu'à la fin du mandat exécutif. Ces montants sont déductibles de l'assiette de l'impôt sur les sociétés et soumis à cotisations de sécurité sociale. La liquidation de la retraite de M. François Jackow au titre de ce contrat d'assurance de retraite, sous forme de capital et/ou de rente viagère, ne pourra intervenir avant l'âge auquel il bénéficiera de la pension vieillesse du régime général de la sécurité sociale. Ce régime de retraite supplémentaire pour la fraction de rémunération supérieure à huit PASS est intégralement soumis à conditions de performance. Le montant total à verser au titre d'un exercice social dépend de la moyenne de l'écart annuel (mesuré sur chaque exercice) entre la rentabilité, après impôts, des capitaux employés (ROCE [(d)]) et le coût moyen pondéré du capital (WACC) (évalué sur fonds propres comptables), calculés (sur la base des comptes consolidés certifiés et approuvés par l'Assemblée Générale) sur les trois derniers exercices ayant précédé ledit exercice social. Le coefficient de performance appliqué au montant nominal au titre du contrat collectif d'assurance de retraite est calculé comme indiqué dans le tableau ci-dessous avec une progression par segments linéaires entre chacun des seuils compris entre 100 pbs et 300 pbs inclus :

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

(a) pbs : points de base.

Au titre de 2025, le Conseil d'Administration du 19 février 2026 a constaté la réalisation à 100 % des conditions de performance.

En conséquence, le montant qui sera versé en 2026 au titre de l'exercice 2025 dans le cadre du dispositif de retraite à adhésion individuelle et facultative s'élèvera au global à 377 058 euros (réparti, conformément à la politique de rémunération approuvée par l'Assemblée Générale du 6 mai 2025, entre un versement de 188 529 euros (brut) à l'organisme assureur sous forme de prime d'assurance et un versement de 188 529 euros (brut) à M. François Jackow destiné à couvrir les charges sociales et la fiscalité dues sur les versements effectués à l'assureur).

Engagement de retraite dans le cadre d'un régime à cotisations définies (PERO)

M. François Jackow a continué à bénéficier en 2025 (conformément à la politique de rémunération décidée par le Conseil d'Administration du 20 février 2025 et approuvée par l'Assemblée Générale du 6 mai 2025) du régime de retraite supplémentaire à cotisations définies (dont il bénéficiait antérieurement en sa qualité de salarié, puis en qualité de Directeur Général à compter de sa nomination en 2022).

Ce régime, applicable à l'ensemble des salariés et dirigeants mandataires sociaux dûment autorisés à en bénéficier, est financé par des cotisations payées à parts égales par l'employeur et le bénéficiaire sur la fraction de rémunération n'excédant pas huit fois le plafond annuel de la sécurité sociale (PASS).

Le montant des cotisations versées en 2025 dans le cadre de ce régime complémentaire de retraite à cotisations définies en faveur de M. François Jackow s'élève à 11 174 euros.

(d) ROCE récurrent hors acquisitions majeures (acquisitions représentant plus de 5 % des capitaux employés).

	Montants au titre de l'exercice écoulé ou valorisation comptable	Commentaires
		Engagement de retraite dans le cadre du régime à cotisations définies « cadres dirigeants » L'Air Liquide S.A. a institué un régime de retraite à cotisations définies au bénéfice des cadres dirigeants définis par référence à un coefficient conventionnel et mandataires sociaux qui ont acquis un an d'ancienneté. En 2025, M. François Jackow a continué à bénéficier de ce régime de retraite à cotisations définies (dont il bénéficiait déjà antérieurement en qualité de cadre dirigeant, puis en qualité de Directeur Général depuis 2022), conformément à la politique de rémunération décidée par le Conseil d'Administration du 20 février 2025 et approuvée par l'Assemblée Générale du 6 mai 2025 (12e résolution). Les droits à retraite de M. François Jackow au titre de ce régime à cotisations définies institué au bénéfice des cadres dirigeants : ■ pourront être liquidés, au plus tôt, lorsqu'il aura liquidé ses droits à retraite au titre du régime général de la sécurité sociale ; ■ sont financés par des cotisations annuelles prises en charge intégralement par la Société. Ces cotisations ont été fixées à hauteur de 2,7 % de la part de rémunération inférieure à huit PASS. Par ailleurs, elles sont soumises au même traitement fiscal et social que celles versées dans le cadre du PERO institué au bénéfice de l'ensemble du personnel (cf. supra). **Les cotisations versées en 2025 par la Société se sont élevées à 10 174 euros.**
Régimes collectifs de prévoyance et de frais de santé	0 € perçu	M. François Jackow a continué à bénéficier en 2025, conformément à la politique de rémunération décidée par le Conseil d'Administration du 20 février 2025 et approuvée par l'Assemblée Générale du 6 mai 2025 (12e résolution), (i) du régime de prévoyance complémentaire « incapacité, invalidité, décès » unifié à effet du 1er janvier 2015, couvrant l'ensemble du personnel ainsi que les mandataires sociaux dûment autorisés à en bénéficier et (ii) du régime frais de santé couvrant l'ensemble du personnel. Au titre du régime de prévoyance, (a) la rémunération prise en compte pour le calcul des cotisations est plafonnée à (i) 16 fois le plafond annuel de la sécurité sociale pour les garanties incapacité et invalidité, (ii) 24 fois le plafond annuel de la sécurité sociale pour la garantie décès ; et (b) le taux de la cotisation patronale s'élève en 2024 à 1,28 % jusqu'à 16 PASS et à 1,03 % entre 16 et 24 PASS. **Les cotisations versées en 2025 par la Société au bénéfice de M. François Jackow s'élèvent à 13 339 euros au titre du régime de prévoyance et 522 euros au titre du régime de frais de santé (soit un total de 13 861 euros).**

4.2. ÉLÉMENTS DE LA RÉMUNÉRATION 2025 DU PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

ÉLÉMENTS DE LA RÉMUNÉRATION TOTALE ET AVANTAGES DE TOUTE NATURE VERSÉS AU COURS OU ATTRIBUÉS AU TITRE DE L'EXERCICE 2025 À M. BENOÎT POTIER ET SUR LESQUELS L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DU 5 MAI 2026 EST INVITÉE À STATUER :

	Montants au titre de l'exercice écoulé ou valorisation comptable	Commentaires
Rémunération fixe	**800 000 €**	La part fixe tient compte notamment du rôle spécifique du Président du Conseil d'Administration dans un contexte de succession managériale et des missions que le Conseil d'Administration a souhaité confier à M. Benoît Potier pour la durée de la transition afin de bénéficier de son expérience, de sa connaissance approfondie du Groupe et des ses métiers, de ses Actionnaires et parties prenantes et de ses enjeux stratégiques. Conformément à la politique approuvée par l'Assemblée Générale du 6 mai 2025, le montant de la rémunération fixe annuelle 2025 de M. Benoît Potier s'élève à 800 000 euros.
Rémunération variable annuelle	N/A	Le Président ne bénéficie d'aucune rémunération variable annuelle.
Il n'existe pas de mécanisme de rémunération variable annuelle différée, de rémunération variable pluriannuelle ou de rémunération exceptionnelle.		
Options de souscription d'action, actions de performance ou tout autre élément de rémunération de long terme	N/A	Le Président ne bénéficie d'aucun élément de rémunération de long terme.
Autre élément	N/A	Absence d'attribution.
Rémunération à raison du mandat d'Administrateur	N/A	M. Benoît Potier ne perçoit pas de rémunération au titre de son mandat d'Administrateur.
Autres avantages	**2 793 €**	Les avantages en nature (valorisation comptable) comprennent l'usage d'une voiture de fonction.
Indemnité de départ	N/A	Le Président ne bénéficie d'aucune indemnité de départ.
Indemnité de non-concurrence	N/A	Le Président ne bénéficie d'aucune indemnité de non-concurrence.
Régimes de retraite supplémentaires	N/A	Le Président ne bénéficie d'aucun régime de retraite supplémentaire.
Régime collectif d'assurance-vie	N/A	Le Président ne bénéficie d'aucun régime collectif d'assurance-vie.
Régime collectif de prévoyance (assurance-décès)	0 € perçu	M. Benoît Potier a continué à bénéficier en 2025 du régime de prévoyance (assurance-décès uniquement), conformément à la politique de rémunération décidée par le Conseil d'Administration du 20 février 2025 et approuvée par l'Assemblée Générale du 6 mai 2025 (13e résolution). Au titre de ce régime, (a) la rémunération prise en compte pour le calcul des cotisations est plafonnée à 24 fois le plafond annuel de la sécurité sociale pour la garantie décès ; et (b) le taux de la cotisation patronale s'élève en 2025 à 1,28 % jusqu'à 16 PASS et à 1,03 % entre 16 et 24 PASS. **Le montant de la cotisation versée en 2025 par la Société, au titre du régime de prévoyance au bénéfice de M. Benoît Potier, s'élève à 10 128 euros.**

5. Politique de rémunération des mandataires sociaux

(soumise à l'approbation de l'Assemblée Générale des Actionnaires en application de l'article L. 22-10-8 II du Code de commerce)

Conformément à l'article L. 22-10-8 II du Code de commerce, la politique de rémunération des mandataires sociaux de L'Air Liquide S.A., telle qu'établie, sur recommandation du Comité des rémunérations, par le Conseil d'Administration du 19 février 2026 et présentée dans la présente section, est soumise à l'approbation de l'Assemblée Générale des Actionnaires du 5 mai 2026. Elle est présentée dans la 12e résolution et la 13e résolution pour les dirigeants mandataires sociaux (paragraphe 5.1 ci-après) et dans la 14e résolution pour les Administrateurs (paragraphe 5.2 ci-après).

5.1. POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION DES DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX

La politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux présentée ci-après se décompose comme suit :

- politique de rémunération du Directeur Général (applicable, en 2026, à M. François Jackow) ; et
- politique de rémunération du Président du Conseil d'Administration (applicable, en 2026, à M. Benoît Potier).

À l'occasion des travaux du Comité des rémunérations et du Conseil d'Administration, les dirigeants mandataires sociaux n'assistent pas aux délibérations relatives à leur cas personnel en Comité des rémunérations et ne prennent pas part aux délibérations et au vote du Conseil d'Administration sur les éléments de rémunération les concernant. Le processus de décision suivi pour la détermination de la politique est également applicable à sa révision et à sa mise en œuvre.

Pour déterminer la politique de rémunération, le Conseil d'Administration prend en compte les principes d'exhaustivité, d'équilibre, de comparabilité, de cohérence, d'intelligibilité et de mesure recommandés par le Code de gouvernement d'entreprise AFEP/MEDEF.

La politique présentée 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, la politique intègre des propositions d'évolution concernant, d'une part, la rémunération du Directeur Général (dont le détail figure à la section 5.1.2 ci-après) et, d'autre part, (ii) la rémunération du Président du Conseil d'Administration (dont le détail figure à la section 5.1.3 ci-après).

La politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux a été établie en cohérence avec les pratiques du Groupe, le contexte de sa gouvernance et les pratiques de marché. Elle est compétitive et alignée sur la stratégie et les objectifs à moyen et long terme du Groupe.

5.1.1. Politique de rémunération applicable aux dirigeants mandataires sociaux exécutifs

A. Principes généraux

La politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux exécutifs arrêtée par le Conseil d'Administration comprend des éléments incitatifs qui reflètent la stratégie du Groupe. Dans une industrie à forte intensité capitalistique, une croissance rentable sur le long terme requiert une attention constante portée à chaque décision d'investissement et à la compétitivité de chaque opération, tout en maintenant un effort continu dans la durée en faveur notamment de la sécurité, du développement des collaborateurs, des enjeux de durabilité et du respect des intérêts de toutes les parties prenantes. Elle intègre, tant dans l'élément variable court terme que dans les éléments de motivation à long terme, des critères alignés sur la stratégie financière et extra-financière du Groupe, et doit demeurer compétitive. Dans ce contexte, les éléments pris en compte dans la détermination de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux exécutifs sont les suivants :

- un élément court terme annuel, composé d'une part fixe et d'une part variable soumise à conditions de performance ;
- un élément de motivation à long terme (ci-après « Long Term Incentive » ou « LTI ») à travers l'attribution d'actions de performance et/ou d'options de souscription d'action, soumises en totalité à des conditions de performance calculées sur trois ans ;
- d'autres bénéfices attachés à l'exercice du mandat de dirigeant mandataire social exécutif, incluant notamment :
  - un mécanisme de retraite supplémentaire,
  - des couvertures de protection sociale complémentaire en matière de prévoyance et de frais de santé,
  - des avantages en nature (dont le bénéfice de l'assurance chômage des chefs et dirigeants d'entreprise),
  - des engagements en cas de cessation des fonctions (une indemnité en cas de cessation de fonctions à l'initiative de la Société dans certaines circonstances strictement encadrées, soumise à conditions de performance calculées sur trois ans et, le cas échéant, une indemnité de non-concurrence).

Aucun contrat de travail ne lie le dirigeant mandataire social exécutif à l'une des sociétés du Groupe. Il est rappelé à cet égard que M. François Jackow a décidé de mettre fin unilatéralement à son contrat de travail lors de la prise d'effet de son mandat de Directeur Général le 1er juin 2022, conformément aux recommandations du Code AFEP/MEDEF et aux meilleures pratiques de gouvernance.

Par ailleurs, si le cas se présentait, la rémunération applicable à un Directeur Général Délégué serait déterminée sur la base de la politique applicable au Directeur Général de la Société, compte tenu toutefois de la différence de profil, d'expérience et de niveau de responsabilité, en cohérence avec les pratiques antérieures au sein de la Société pour ce type de dirigeant mandataire social.

B. Structure et principales caractéristiques communes de la rémunération globale des dirigeants mandataires sociaux exécutifs

- La politique de rémunération prévoit un **équilibre proportionné entre les trois éléments de la rémunération totale** (soit 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), comme suit :
  - (i) **La part fixe** représente environ 25 % de la rémunération à la cible.
  - (ii) Les **éléments soumis à conditions de performance** représentent environ **75 %** de la rémunération à la cible, avec une part prépondérante attribuée aux LTI, reflétant la pratique de marché et la stratégie long-terme du Groupe.
- Rémunération **variable annuelle**

  La part variable annuelle, qui comprend des critères quantifiables et des critères qualitatifs, demeure exprimée, pour chaque critère, en part variable **cible** (en pourcentage de la part fixe), avec un **maximum.**

  La pondération cible (exprimée en pourcentage de la part fixe) correspond à une réalisation à 100 % de l'objectif cible fixé en début d'année. Pour chaque critère, le Conseil d'Administration définit un objectif cible exigeant. La pondération maximale, également exprimée en pourcentage de la part fixe, correspond au niveau de rémunération maximale pouvant être atteint en cas de dépassement de l'objectif. Un poids relatif plus important est affecté aux critères quantifiables par rapport aux critères qualitatifs.La pondération cible et la pondération maximale sont rendues publiques ex ante et figurent infra (paragraphe 5.1.2) ; le poids réel de chaque critère dans la détermination de la part variable due au titre de l'exercice écoulé est établi en fonction de la performance mesurée pour chaque critère au regard de l'objectif cible, sur la base de l'application d'une formule préétablie pour les critères financiers et de l'appréciation de la performance du dirigeant par le Conseil d'Administration sur recommandation du Comité des rémunérations pour les critères qualitatifs.

  Les **critères quantifiables** et les objectifs correspondants sont arrêtés par le Conseil en début d'année. Les objectifs ne sont pas rendus public pour des raisons de confidentialité. Une formule arrêtée par le Conseil d'Administration permet de calculer le montant de la part variable due (dans la limite d'un maximum) en prenant en compte, sur la base des États financiers consolidés de l'exercice, la valeur réalisée du critère par rapport à l'objectif cible fixé. Ainsi, en cas de performance supérieure à l'objectif fixé, la valeur de la part variable est ajustée à la hausse dans la limite du maximum fixé pour chaque critère. En cas de performance inférieure à la limite basse fixée pour chaque objectif, la part variable correspondant à ce critère est égale à zéro.

  Le **taux de réalisation des objectifs** de la part variable, exprimé en pourcentage du fixe et de la part variable cible affectée au critère, sera **rendu public ex post**.

  Les **éléments quantifiables de la part variable annuelle** comprennent :

  - 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 effet de change, hors effet énergie) qui traduit quant à lui le dynamisme de l'activité.

  À eux deux, les critères du BNPA récurrent et du chiffre d'affaires reflètent la stratégie du Groupe visant à réaliser une croissance rentable tenant compte des objectifs à moyen et long terme. L'objectif d'efficacité annoncé par le Groupe participe à la progression du BNPA récurrent.

  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, répartis entre (i) des objectifs **RSE** [1] 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 intègre ses objectifs de performance extra-financière ;
  - pour un tiers, sur une **évaluation de la performance individuelle** du dirigeant appréciée au regard du contexte de l'année.
- Rémunération **long terme**

  L'attribution de LTI aux dirigeants mandataires sociaux exécutifs est déterminée au regard de la totalité de la rémunération annuelle du dirigeant mandataire social exécutif arrêtée en prenant en compte des études de marché extérieures et en veillant au respect de l'intérêt des Actionnaires. Le plan de LTI est arrêté par le Conseil à l'automne et s'applique à la fois aux dirigeants mandataires sociaux exécutifs et aux collaborateurs du Groupe qui en sont bénéficiaires.

  Selon le principe retenu depuis 2016, l'attribution de LTI au dirigeant mandataire social exécutif et son évolution dans le temps sont évaluées en valeur au regard de la valorisation IFRS (et non des volumes attribués), tous plans d'options et actions de performance confondus.

  Dans le cadre des sous-plafonds autorisés par l'Assemblée Générale, le Conseil d'Administration fixe des limites annuelles plus basses pour les attributions aux dirigeants mandataires sociaux, exprimées (i) en pourcentage du capital et pour chacun (ii) en multiple de leur rémunération, conformément aux recommandations du Code AFEP/MEDEF.

  La valeur totale IFRS des LTI attribués au cours de l'exercice ne peut excéder 1,5 fois le montant de la rémunération annuelle brute maximale du dirigeant mandataire social exécutif (fixe + variable annuel maximum), dans la limite de la proportion relative attribuée aux LTI au sein des différents éléments de rémunération, précisée au paragraphe 5.1.2.

  Les attributions de LTI aux dirigeants mandataires sociaux exécutifs sont soumises au principe de proratisation en fonction de la présence effective du dirigeant mandataire social exécutif : en cas de départ du Groupe du dirigeant pour une cause autre que la démission ou la révocation pour motif grave [2], le taux d'allocation global (après application des conditions de performance) serait réduit au prorata de la durée de présence effective du dirigeant dans le Groupe au cours de la période d'appréciation des critères de performance.

  En outre, aucune attribution de LTI n'est consentie au dirigeant mandataire social exécutif au moment de son départ, conformément au Code AFEP/MEDEF.

  Les dirigeants mandataires sociaux sont en outre soumis aux **obligations spécifiques** suivantes :

  - **Obligation de conservation d'actions** définie par le Conseil d'Administration en application des articles L. 225-185 et L. 225-197-1 du Code de commerce. Elles se traduisent par l'obligation, pour le dirigeant, de conserver au nominatif jusqu'à la cessation de ses fonctions une quantité minimale d'actions correspondant à 50 % de la plus-value d'acquisition nette de charges sociales et d'impôt de chaque levée d'options/acquisition définitive d'actions de performance. Toutefois, ce pourcentage sera abaissé à 5 %, dès lors que la quantité d'actions détenues par le dirigeant mandataire social issues de levées d'options ou de l'acquisition définitive d'actions de performance représenterait un montant minimum au moins égal à trois fois la rémunération annuelle brute fixe du

(1) *ESRS 2 GOV-3 § 29 (a).*
(2) *Qui sont des cas de perte des LTI.*

dirigeant. Le respect de cette obligation est vérifié annuellement par le Conseil d'Administration.
- **Obligation complémentaire de détention d'actions** définie par le Conseil conformément au Code AFEP/MEDEF : chaque dirigeant mandataire social doit en outre détenir en compte nominatif un nombre minimal d'actions fonction de sa rémunération annuelle brute fixe (équivalent à deux fois sa rémunération annuelle brute fixe pour le Directeur Général et le Président du Conseil d'Administration, et une fois sa rémunération annuelle brute fixe pour un Directeur Général Délégué). Le nombre d'actions devant être détenues est apprécié au 1er janvier et au 1er juillet de chaque année. Les dirigeants mandataires sociaux nouvellement désignés doivent se mettre en conformité dans les quatre ans de leur première désignation.
- Les dirigeants mandataires sociaux sont enfin soumis à l'obligation de restriction d'exercice des options et de cession des actions de performance pendant les **fenêtres négatives** précédant la publication des comptes et s'engagent à ne pas recourir à des opérations de couverture du risque sur les options/actions issues de levées d'options et sur les actions de performance attribuées, pendant toute la durée du mandat.

Comme pour l'ensemble des bénéficiaires, la totalité des LTI attribuées aux dirigeants mandataires sociaux exécutifs est soumise à des conditions de performance exigeantes calculées sur trois ans. Les conditions de performance applicables aux plans décidés à l'automne sont fixées par le Conseil d'Administration en début d'année à la réunion de février, afin de respecter une période de référence de trois années pleines.

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

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

Conformément aux dispositions de la 19e résolution par l'Assemblée Générale des Actionnaires du 6 mai 2025, le plan d'attribution d'actions de performance est assorti d'une période d'acquisition minimale de trois ans, sans période de conservation minimale. Les options de souscription seraient le cas échéant soumises à une période de blocage de quatre ans, suivie d'une période d'exercice de six ans. À cela s'ajoute une condition de présence qui prévoit la perte des options/des droits aux actions de performance en phase d'acquisition, en cas de démission ou de révocation du mandat pour motif grave.

Pour tous les bénéficiaires de LTI (dirigeants mandataires sociaux exécutifs et salariés), les critères retenus sont :
- Le ROCE, qui permet de mesurer le retour sur capitaux employés, pertinent dans une industrie à forte intensité capitalistique.
- le taux de rentabilité pour l'actionnaire (TSR) qui permet quant à lui d'aligner la performance de la Société avec la rentabilité régulière attendue par ses Actionnaires ; et
- un critère de performance lié aux objectifs climat du Groupe [1], en cohérence avec la démarche de croissance responsable du Groupe.

Au total, l'ensemble des critères de performance tant financiers qu'extra-financiers [2] , de la part variable et des LTI, reflète les objectifs globaux du Groupe : viser une performance financière solide tout en développant un plan de décarbonation ambitieux et en prenant en compte les intérêts de toutes ses parties prenantes. La réalisation de chaque condition de performance est évaluée sans compensation entre critères.

Au cours du processus annuel de détermination des éléments de rémunération des mandataires sociaux exécutifs, le Comité des rémunérations s'assure que les choix effectués prennent en compte les conditions de rémunération et d'emploi des salariés de la Société. La participation de l'Administrateur représentant les salariés, membre du Comité, contribue à ce que tous les aspects de ces conditions de rémunération et d'emploi, et plus généralement les intérêts des salariés du Groupe, soient pris en compte dans ces travaux, qui donnent lieu à une recommandation au Conseil lors de sa réunion de février. La politique présentée à l'approbation de l'Assemblée Générale reflète cette prise en compte. Ainsi, concernant les conditions de rémunération, le Comité et le Conseil définissent des éléments quantifiables et qualitatifs convergents pour la part variable du dirigeant mandataire social exécutif d'une part et celle des cadres dirigeants de la Société d'autre part. De plus, les conditions de performance des LTI sont identiques pour tous les bénéficiaires salariés (pour rappel, environ 2 000 collaborateurs du Groupe en 2020 et 2021, environ 2 600 collaborateurs en 2022 et 2023, environ 2750 collaborateurs en 2024 et 2025) et pour les dirigeants mandataires sociaux exécutifs. Ces alignements concourent à la cohérence des efforts dans la réalisation des objectifs de performance de la Société.

Concernant la prise en compte des conditions d'emploi des salariés, l'importance accordée aux objectifs de sécurité dans les éléments qualitatifs (RSE) de la part variable concourt à la mise en place d'un environnement de travail de qualité pour les salariés, lequel a un impact direct sur leur engagement et leur performance. De même, l'intégration d'objectifs sociaux et d'objectifs relatifs à l'organisation et aux ressources humaines pour la détermination de la part variable des dirigeants mandataires sociaux exécutifs contribue à l'amélioration des conditions d'emploi des salariés.

Les dirigeants mandataires sociaux exécutifs bénéficient par ailleurs de régimes de retraite, d'indemnités liées à la cessation de leurs fonctions décrits ci-après, ainsi que d'autres éléments de rémunération annuelle (avantages en nature, régimes de protection sociale complémentaire) auxquels il peut être mis fin dans les conditions de droit commun.

5.1.2. Mise en œuvre pour la détermination de la rémunération du Directeur Général pour l'exercice 2026

Le Conseil d'Administration du 19 février 2026, 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 Général qui sont soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale du 5 mai 2026 [3].

Dans le cadre du renouvellement du mandat du Directeur Général qui arrive à échéance en mai 2026, le Conseil a ainsi réévalué sa rémunération en tenant compte de son niveau de responsabilités, de sa performance, de son expérience dans la fonction, et des pratiques de marché.

(1) *ESRS 2 GOV-3 § 29 (a).*
(2) *ESRS 2 GOV-3 § 29 (a).*
(3) *ESRS 2 GOV-3 § 29 (e).*

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. Il a en particulier initié et activement conduit le déploiement du plan de transformation du Groupe, actuellement en cours, atteint des objectifs ambitieux en termes de gains d'efficacité et de progression de la marge, et réalisé un niveau record d'investissement lié à des signatures de nouveaux contrats clients et une opération transformante (signature en 2025 de l'acquisition de DIG en Corée du Sud), moteurs de la croissance future. Sur la durée de son mandat, la capitalisation d'Air Liquide a fortement augmenté. Au cours des trois dernières années, le taux de rentabilité pour l'actionnaire (TSR) a substantiellement progressé.

Le Conseil, en s'appuyant sur les travaux du Comité des rémunérations, a par ailleurs examiné la position de la rémunération du Directeur Général par rapport aux pratiques de rémunération existantes sur le marché pour des fonctions similaires. À cette fin, des benchmarks ont été réalisés par un conseil externe spécialisé, sur la base des rémunérations publiées en 2025 pour des fonctions de Directeur Général au sein de panels français et européens. Après examen, le Conseil a décidé de retenir le panel des sociétés du CAC 40 dans lesquelles les fonctions de Directeur Général sont dissociées, jugé le plus représentatif, comme base de comparaison [1]. Par ailleurs, les rémunérations des dirigeants des deux principaux concurrents de la Société (cotés aux États-unis), comprises entre 15 et 20 millions de dollars américains, sont sans commune mesure avec les rémunérations des dirigeants français ou européens et n'ont donc pas été retenues comme base de comparaison.

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.

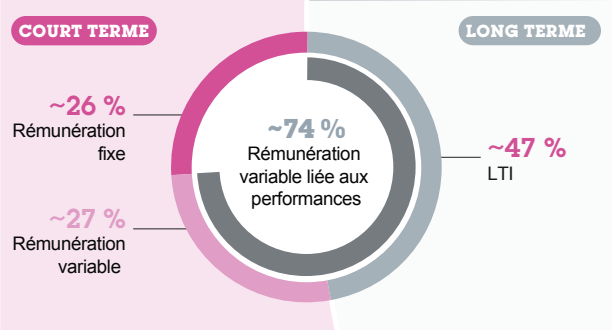
Enfin, il résulte de cette étude que le niveau de rémunération variable annuelle cible en pourcentage de la part fixe (120 % actuellement) est quant à lui supérieur aux pratiques de marché.

Compte-tenu de ces différents éléments et afin d'assurer la compétitivité de la rémunération de son dirigeant exécutif, le Conseil d'Administration, sur recommandation du Comité des rémunérations, a estimé qu'il convenait de repositionner la rémunération globale de M. François Jackow au titre d'un exercice entre la médiane et le troisième quartile (s'élevant respectivement à 4 980 000 euros et 6 540 000 euros) du panel en cohérence avec le positionnement du Groupe au sein du CAC 40. La structure de la rémunération serait également réajustée pour rééquilibrer la part de la rémunération soumise à conditions de performance au profit de la composante long terme, et abaisser le niveau de la part variable annuelle cible et augmenter le niveau maximum en pourcentage de la part fixe, favorisant ainsi la surperformance.

Les modifications seraient les suivantes :

- 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 %.

La structure de rémunération du Directeur Général pour l'exercice 2026 serait ainsi la suivante :



Les modifications, détaillées ci-dessus, représenteraient une augmentation de la rémunération globale (part fixe, part variable annuelle et éléments long terme) à la cible d'environ 20 % et au maximum d'environ 27 %.

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

En tenant compte de ces augmentations, la rémunération du Directeur Général se positionnerait 8 % au-dessus du niveau de la médiane du panel retenu (voir définition ci-dessus).

Cette revalorisation est en adéquation avec l'évolution salariale cumulée observée en France entre 2022 et 2025, qui atteint 12,62 %.

M. François Jackow ne perçoit par ailleurs aucune rémunération au titre de son mandat d'Administrateur.

A. Part fixe

La part fixe est déterminée en tenant compte du niveau de responsabilités, de l'expérience dans la fonction de Direction et des pratiques de marché.

La rémunération fixe annuelle proposée pour M. François Jackow en 2026 s'élève, en application des principes susvisés, à un montant annuel de 1 400 000 euros, en progression de +15,7 % par rapport à 2025.

B. Part variable

Conformément aux principes énoncés ci-dessus (« Structure et principales caractéristiques communes de la rémunération globale des dirigeants mandataires sociaux exécutifs »), le Conseil d'Administration du 19 février 2026, sur recommandation du Comité des rémunérations, a défini les composantes de la part variable du Directeur Général pour 2026 en conservant les mêmes critères quantifiables et qualitatifs que ceux de l'exercice précédent, ainsi que leur poids relatif. Une pondération cible et maximum est définie pour chaque critère, et une clé de répartition entre critères quantifiables (majoritaires) et critères qualitatifs est fixée en cohérence avec les pratiques de marché, comme indiqué dans le tableau ci-dessous [2].

Pour l'exercice 2026, la part variable cible a été fixée à hauteur de 105 % du montant de la part fixe (contre 120 % précédemment). La part variable maximum a quant à elle été fixée à hauteur de 160 % du montant de la part fixe (contre 150 % précédemment). La rémunération variable cible représente environ 66 % (contre 80 % en 2025) de la part variable maximum, afin de favoriser la surperformance.

---

(1) *Le panel est ainsi constitué des sociétés suivantes : Airbus, ArcelorMittal, Axa, BNP Paribas, Bouygues, Bureau Veritas, CapGemini, Crédit Agricole, Danone, Dassault Systèmes, Engie, Hermès, L'Oréal, Legrand, Michelin, Orange, Renault, Safran, Sanofi, Schneider Electric, Société Générale, Stellantis, STMicroelectronics, Unibail-Rodamco-Westfield, Veolia Environnement et Vinci. Dans le cadre de l'étude, Air Liquide ressort comme la 6e capitalisation boursière par rapport à ce panel.*

(2) *ESRS 2 GOV-3 § 29 (a).*

Rémunération des mandataires sociaux de L'Air Liquide S.A.

Indicateur	Cible [a] En % de la rémunération fixe	Cible [a] En % base 100	Maximum En % de la rémunération fixe	Maximum En % base 100
Critères financiers (quantifiables) dont :	**73,50**	**70**	**112**	**70**
Progression du bénéfice net récurrent [b] hors change par action (BNPA récurrent)	52,50	50	80	50
Croissance comparable du chiffre d'affaires consolidé [c]	21	20	32	20
Critères personnels (qualitatifs) dont :	**31,50**	**30**	**48**	**30**
RSE [d] : ■ 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 [e]	10,50	10	16	10
Organisation/Ressources Humaines (développement des talents, plans de succession managériaux, organisation et mise en œuvre du programme de transformation du Groupe)	10,50	10	16	10
Performance individuelle [f] : appréciation du Conseil d'Administration, notamment au regard du contexte externe de l'année	10,50	10	16	10
TOTAL (CRITÈRES FINANCIERS ET PERSONNELS)	**105**	**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) ESRS 2 GOV-3 § 29 (b).
(e) Les indicateurs clés incluant ceux requis pour mesurer les émissions de CO_2 sur l'année sont communiqués dans l'État de durabilité (voir chapitre 5 du présent Document d'Enregistrement Universel) [1].
(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.

Compte tenu de ces évolutions, la rémunération court terme totale (part fixe + part variable cible) est donc la suivante :

	Rémunération cible 2025 Montant	Rémunération cible 2025 Poids	Rémunération cible proposée pour 2026 Montant	Évolution en %	Poids
Part fixe	1 210 000 €	27 %	1 400 000 €	+15,7 %	26 %
Part variable annuelle	1 452 000 €	32 %	1 470 000 €	+1,2 %	27 %
Total part fixe et part variable annuelle	**2 662 000 €**	**59 %**	**2 870 000 €**	**+7,8 %**	**53 %**

Le pourcentage de la rémunération variable annuelle du Directeur Général dépendant d'objectifs et/ou d'impacts liés à la durabilité est de 10 % [2]. En outre, en 2026, la condition de performance des LTI liée aux objectifs climat du Groupe est de 15 % (voir ci-dessous « Éléments de rémunération de long terme »).

La totalité de la part variable de la rémunération due au titre de l'exercice 2026 sera payée en 2027 après approbation des comptes par l'Assemblée Générale des Actionnaires, son versement étant conditionné à l'approbation par une Assemblée Générale des éléments de rémunération du dirigeant mandataire social exécutif dans les conditions prévues à l'article 22-10-34 II du Code de commerce.

C. Autres éléments de rémunération annuelle

M. François Jackow continuera à bénéficier des autres éléments suivants :

Avantages en nature

Les avantages en nature comprennent l'usage d'une voiture de fonction ainsi que les cotisations pour la garantie sociale des dirigeants d'entreprise souscrite par la Société. Les cotisations versées par la Société figurent dans la rémunération de M. François Jackow à titre d'avantages en nature. À titre indicatif, ces avantages s'élèvent à environ 18 065 euros sur une base annuelle, dont environ 14 837 euros au titre de la garantie sociale des chefs d'entreprise.

Régime de prévoyance et frais de santé

- Régime de prévoyance complémentaire « incapacité, Régime de prévoyance complémentaire « incapacité, invalidité, décès », unifié à effet du 1er janvier 2015, couvrant l'ensemble du personnel ainsi que les mandataires sociaux dûment autorisés à en bénéficier dans lequel la rémunération prise en compte pour le calcul des cotisations est plafonnée à (i) 16 fois le plafond annuel de la sécurité sociale pour les garanties incapacité et invalidité, (ii) 24 fois le plafond annuel de la sécurité sociale pour la garantie décès ;
- Régime de frais de santé couvrant l'ensemble du personnel.

Les estimations pour l'exercice 2026 sont les suivantes :

- contribution patronale Frais de Santé : 522 euros ;
- contribution patronale Prévoyance : 11 381 euros.

D. Éléments de rémunération long terme

Le Conseil d'Administration du 19 février 2026, sur recommandation du Comité des rémunérations, a prévu une attribution à M. François Jackow, au titre de son mandat de Directeur Général, pour l'exercice 2026, d'actions de performance à hauteur de 180 %

(1) ESRS E1 GOV-3 § 13 et ESRS 2 GOV-3 § 27 (pour plus détails voir paragraphe 2.2. de l'État de durabilité du chapitre 5 du présent Document d'Enregistrement Universel, pages 304 à 324).
(2) ESRS 2 GOV-3 § 29 (d).

du montant de la part fixe (contre 150 % auparavant), représentant un montant annuel de 2 520 000 euros (sur la base d'une valorisation IFRS).

Les LTI représentent 47 % (contre 41 % en 2025) de la rémunération totale cible (rémunération fixe, rémunération variable cible et LTI), et les éléments de rémunération soumis à conditions de performance (part variable annuelle + LTI) représentent environ les trois quarts de la rémunération totale à la cible, conformément aux principes de la politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux exécutifs.

Les conditions de performance applicables au Directeur Général (comme à l'ensemble des bénéficiaires des plans de LTI qui seront attribués en 2026) ont été arrêtées par le Conseil d'Administration du 19 février 2026 dans la continuité de celles du plan 2025, avec une pondération identique. Le nombre de LTI définitivement attribuées/exerçables dans le cadre du plan 2026 sera fonction de la réalisation des conditions de performance suivantes :

(i) **à hauteur de 50 % des LTI attribuées**, du taux de réalisation d'un objectif, fixé par le Conseil, constitué par le ROCE récurrent constaté à la fin de l'exercice 2028.

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

L'objectif a été fixé dans la trajectoire de l'objectif de ROCE annoncé par la Société, soit un niveau maintenu à plus de 10 % (dans une période de forte augmentation des investissements qui ont un impact dilutif sur le ROCE) ;

(ii) **à hauteur de 35 % des LTI attribuées :**

- un objectif de TSR absolu pour 50 % des LTI visées au (ii) : il s'agit d'un objectif de rendement pour l'actionnaire fixé par le Conseil, défini comme la croissance moyenne annualisée d'un placement en actions Air Liquide, dividendes réinvestis, sur les exercices 2026, 2027 et 2028 (« **TSR AL** »). L'objectif de TSR absolu est fixé en cohérence avec les performances historiques. À l'objectif fixé, l'attribution est de 100 % puis linéairement dégressive, jusqu'à une borne basse en dessous de laquelle il n'y a pas d'attribution,
- un objectif de TSR relatif pour 50 % des LTI visées au (ii) :il s'agit du taux de rendement pour l'actionnaire d'un placement en actions Air Liquide, dividendes réinvestis (source Bloomberg) (« **TSR B** »), comparé à l'indice TSR CAC 40, dividendes réinvestis (source Bloomberg), sur les exercices 2026, 2027 et 2028. Le taux de réalisation sera de 0 % si la moyenne des TSR d'Air Liquide est inférieure à la moyenne des TSR du CAC 40, de 50 % si elle est égale à la moyenne des TSR du CAC 40, et de 100 % si elle est supérieure de 2 % au moins à la moyenne des TSR du CAC 40 sur la base d'une évolution linéaire. Toute attribution pour une performance inférieure à la moyenne des TSR du CAC 40 est impossible ;

(iii) **à hauteur de 15 % des LTI attribués** [1] : objectif lié à l'évolution des émissions de CO_2 du Groupe en valeur absolue sur la période 2026-2028 [2] [3], détaillé comme suit :

Comparaison des émissions de CO_2 du groupe Air Liquide pour l'année 2028 exprimées en million de tonnes, à ces mêmes émissions pour l'année 2025, la base de comparaison 2025 étant ajustée pour prendre en compte les impacts éventuels de périmètre (acquisitions éventuelles d'unités existantes des clients ou de sociétés, cessions d'actifs ou de sociétés) sur la période 2026-2028, et ce, sur une base 12 mois pro-forma, en ligne avec la méthode utilisée pour le suivi de la trajectoire carbone communiquée par le Groupe.

Aux fins des présentes, les émissions de gaz à effet de serre comprennent les émissions directes (scope 1) et les émissions indirectes (scope 2). Ces dernières sont comptabilisées en « base marché » [4].

Le taux de réalisation des conditions de performance sera constaté en 2029 par le Conseil lors de l'arrêté des comptes de l'exercice 2028.

L'ensemble des règles et conditions s'appliquant aux attributions de LTI aux dirigeants mandataires sociaux exécutifs décrites ci-dessus (limites en volume et en valeur, condition de présence, proratisation, obligations de conservation et de détention [5] et autres règles spécifiques) s'appliquent à l'attribution d'actions de performance 2026 à M. François Jackow en sa qualité de Directeur Général.

E. 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, incluant notamment un régime de retraite supplémentaire, avaient été définis initialement en 2022 lors de la nomination de M. François Jackow en qualité de Directeur Général en tenant compte des résultats d'un benchmark détaillé réalisé auprès d'un panel de sociétés du CAC 40 et de société européennes à gouvernance dissociée, du régime applicable aux cadres dirigeants du Groupe, de l'équilibre global de la rémunération du Directeur Général et du souci de définir un régime assurant une couverture compétitive au meilleur coût pour la Société.

L'ensemble de ces éléments est soumis, comme les autres éléments de rémunération, à l'approbation de l'Assemblée Générale dans le cadre du vote sur la politique de rémunération applicable au Directeur Général.

Le montant global des contributions de la Société aux régimes de retraite supplémentaires détaillé ci-après représente environ 15 % de la Rémunération de référence annuelle cible (part fixe + part variable annuelle cible), comme les années précédentes.

Plan d'épargne retraite d'entreprise obligatoire (PERO) [6]

Ce régime est financé par des cotisations mensuelles assises sur la rémunération n'excédant pas huit PASS et réparties à parts égales entre l'employeur et le bénéficiaire. Elles sont déductibles de l'impôt sur les sociétés, assujetties au forfait social au taux de 16 % et exclues de l'assiette des cotisations de sécurité sociale, dans la limite la plus élevée des deux valeurs suivantes : 5 % du PASS ou 5 % de la rémunération retenue dans la limite de cinq PASS.

Le montant de la cotisation patronale à ce régime, pour l'exercice 2026, est estimé à 11 402 euros.

---

(1) *ESRS 2 GOV-3 § 29 (a).*
(2) *ESRS E1 GOV-3 § 13 et ESRS 2 GOV-3 § 27 (pour plus détails voir paragraphe 2.2. de l'État de durabilité du chapitre 5 du présent Document d'Enregistrement Universel, pages 304 à 324).*
(3) *ESRS 2 GOV-3 § 29 (b).*
(4) *Voir définition des scopes et méthodologie du calcul des scopes dans le paragraphe 2.2. de l'État de durabilité du présent Document d'Enregistrement Universel, pages 304 à 324.*
(5) *L'obligation complémentaire de détention s'appliquera à M. François Jackow dans les quatre ans de sa nomination en qualité de Directeur Général, soit au 1er juin 2026.*
(6) *Plan d'épargne retraite d'entreprise obligatoire (PERO) mis en place au 1er janvier 2021, qui a succédé à cette date au régime de retraite supplémentaire à cotisations définies applicable à l'ensemble des salariés et dirigeants mandataires sociaux.*

Retraite à cotisations définies « cadres dirigeants »

Ce régime de retraite à cotisations définies « article 83 » est financé par des cotisations annuelles prises en charge intégralement par la société sur la fraction de rémunération inférieure à huit PASS. Elles sont soumises au même traitement fiscal et social que celles versées dans le cadre du PERO.

Le montant de la cotisation patronale à ce régime, pour l'exercice 2026, est estimé à 10 381 euros.

Contrat collectif d'assurance de retraite à adhésion individuelle et facultative

Il est rappelé que ce régime de contrat collectif d'assurance de retraite à adhésion individuelle et facultative est venu remplacer le régime de retraite dont bénéficiait M. François Jackow avant sa nomination en qualité de Directeur Général. Ce contrat collectif d'assurance de retraite à adhésion individuelle et facultative (dit « article 82 du Code général des impôts ») est applicable pour la fraction de sa Rémunération de référence (part fixe + part variable cible) excédant huit PASS. Le montant versé par la Société est réparti entre un versement à l'organisme assureur et un versement à M. François Jackow destiné à couvrir partiellement les charges sociales et la fiscalité dues sur les versements effectués à l'assureur. Ce montant est versé à terme échu chaque année pour la période courant jusqu'à la fin du mandat exécutif, après constatation des conditions de performance liées à ce régime de retraite.

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

L'application de ce mécanisme au Directeur Général a été déterminée en tenant compte de l'équilibre global de sa rémunération et des conditions de marché, et représente, à efficacité identique pour le bénéficiaire, un coût pour la Société qui reste sensiblement inférieur par rapport à une alternative de mise en place d'un nouveau régime de retraite supplémentaire à prestations définies à droits acquis relevant de l'article L. 137-11-2 du Code de la sécurité sociale.

Ce régime de retraite supplémentaire pour la fraction de rémunération supérieure à huit PASS est intégralement soumis à conditions de performance.

Ainsi, 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), dont les modalités de détermination figurent ci-après, et le coût moyen pondéré du capital (WACC) (évalué sur fonds propres comptables), calculés (sur la base des comptes consolidés certifiés et approuvés par l'Assemblée Générale) sur les trois derniers exercices ayant précédé ledit exercice social.

Afin de ne pas pénaliser le calcul en cas d'opération majeure, le ROCE retenu est, comme en 2025, 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 [(1)].Le coefficient de performance appliqué au montant nominal au titre du contrat collectif d'assurance de retraite sera calculé comme indiqué dans le tableau ci-dessous avec une progression par segments linéaires entre chacun des seuils compris entre 100 pbs et 300 pbs inclus :

Moyenne sur trois ans des écarts annuels (ROCE – WACC) en pbs [(a)]	Proportion de l'indemnité due
≥ 300	100 %
250	66 %
200	50 %
100	25 %
< 100	0 %

(a) pbs : points de base.

Le montant des versements 2027 au titre de 2026 est estimé à environ 410 111 euros, sous réserve des conditions de performance.

F. Indemnités liés à la cessation de fonctions

Indemnité de départ

Le Conseil d'Administration, sur recommandation du Comité des rémunérations, a décidé de continuer à faire bénéficier M. François Jackow (qui avait 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 de fonctions, encadrée par des conditions de déclenchement très strictes. Les principaux termes en sont les suivants :

- peuvent donner lieu à indemnisation les cas de départ contraint (révocation, demande de démission) de M. François Jackow de son mandat de Directeur Général lié à un changement de stratégie ou à un changement de contrôle (dans ce dernier cas, l'indemnité de départ est due si le départ intervient dans les six mois du changement de contrôle) ;
- le montant de l'indemnité dans l'un ou l'autre cas est fixé aux derniers 24 mois de rémunération brute fixe annuelle et variable annuelle effectivement versée (24 mois de rémunération fixe + deux dernières rémunérations variables annuelles effectivement versées) à la date de la cessation de ses fonctions (sous réserve du paragraphe relatif à l'engagement de non-concurrence) ;
- le montant de l'indemnité due diminue progressivement à l'approche de la date à laquelle M. François Jackow, en qualité de Directeur Général, sera atteint par la limite d'âge statutaire ; dans le cas où le départ contraint interviendrait dans les 24 mois précédant la date du départ pour limite d'âge fixée par les statuts, le montant de l'indemnité due sera plafonné au nombre de mois de rémunération brute séparant la date du départ contraint de la date à laquelle la limite d'âge statutaire sera atteinte ; en tout état de cause, aucune indemnité ne sera versée si, à la date du départ contraint, l'intéressé fait valoir ses droits à la retraite ;
- le droit de percevoir l'indemnité est soumis à la réalisation de conditions de performance, la proportion de l'indemnité due décroissant en fonction du taux de réalisation desdites conditions (voir ci-après le détail des conditions de performance).

Conditions de performance applicables à l'indemnité de départ

Le Conseil d'Administration a décidé que le versement de l'indemnité de départ concernant M. François Jackow est subordonné au respect, dûment constaté par le Conseil d'Administration au moment ou après la cessation des fonctions, de conditions liées aux performances de l'intéressé appréciées au regard de celles de la Société (inchangées par rapport aux conditions figurant dans la politique approuvée en mai 2025), définies à ce jour comme suit :

(1) *Seules deux à trois acquisitions ont dépassé ce niveau au cours des 30 dernières années.*

Le droit de bénéficier de l'indemnité ci-dessus dépendra, et le montant de l'indemnité versée sera modulé en fonction, de la moyenne de l'écart annuel (mesuré sur chaque exercice) entre la rentabilité, après impôts, des capitaux employés (ROCE) récurrent et le coût moyen pondéré du capital (WACC) (évalué sur fonds propres comptables), calculés (sur la base des comptes consolidés certifiés et approuvés par l'Assemblée Générale) sur les trois derniers exercices ayant précédé l'exercice au cours duquel intervient le départ.

La proportion de l'indemnité due sera établie comme indiqué dans le tableau ci-dessous avec une progression de l'indemnité par segments linéaires entre chacun des seuils compris entre 100 pbs et 300 pbs inclus :

Moyenne sur trois ans des écarts annuels (ROCE – WACC) en pbs [(a)]	Proportion de l'indemnité due
≥ 300	100 %
250	66 %
200	50 %
100	25 %
< 100	0 %

(a) pbs : points de base.

Indemnité relative à un engagement de non-concurrence

Afin de protéger les intérêts légitimes de la Société, le Conseil d'Administration a décidé d'octroyer 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.

Le montant de cette indemnité, payable mensuellement, serait égal à un an de rémunération annuelle brute, fixe et variable, perçue par le Directeur Général (hors les sommes perçues au titre de la rémunération variable de long terme), **le cumul de l'indemnité de départ et de l'indemnité de non-concurrence étant plafonné à 24 mois de rémunération brute fixe et variable annuelle perçue** du Directeur Général à la date de la cessation de ses fonctions.

Le versement de l'indemnité de non-concurrence est exclu dès lors que le Directeur Général fait valoir ses droits à la retraite. En tout état de cause, 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, auquel cas aucune indemnité ne serait due.

5.1.3. Politique de rémunération applicable au Président du Conseil d'Administration

A. Principes et structure de rémunération

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.

Ainsi, en conformité avec la recommandation du Code AFEP/MEDEF (article 26.2), il n'est attribué au Président qu'une rémunération fixe, à l'exclusion de toute rémunération variable, de LTI ou de toute rémunération exceptionnelle.

Le Président pourrait, selon les circonstances, percevoir une rémunération au titre de ses fonctions d'Administrateur (section 5.2 « Politique de rémunération des Administrateurs »). Toutefois, dans le cas de M. Benoît Potier, il a été décidé qu'il ne percevrait pas de rémunération d'Administrateur.

Le Président du Conseil d'Administration dispose des moyens matériels d'accomplir sa mission.

Le Président peut, selon les circonstances, être autorisé à bénéficier du régime de prévoyance couvrant l'ensemble du personnel ainsi que les mandataires sociaux dûment autorisés à en bénéficier.

B. Rémunération 2026 du Président du Conseil d'Administration

Le Conseil d'Administration du 19 février 2026, sur recommandation du Comité des rémunérations, a défini les éléments de rémunération applicable à M. Benoît Potier conformément aux principes énoncés au paragraphe 5.1 ci-dessus.

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 (cf. chapitre 3, section 2.2 « Missions du Président du Conseil d'Administration »).

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.

Le montant de la rémunération fixe annuelle de M. Benoît Potier serait réduit et ramené à 700 000 euros (contre 800 000 euros depuis 2022). Ce niveau de rémunération se situerait 8 % au-dessus de la médiane, soit entre la médiane et le troisième quartile du panel.

La rémunération du Président ne comprend aucune rémunération variable, aucune rémunération long terme (LTI notamment) ni aucune rémunération exceptionnelle. M. Benoît Potier ne recevra pas non plus de rémunération additionnelle en sa qualité d'Administrateur.

M. Benoît Potier disposera par ailleurs d'une voiture de fonction, représentant un avantage en nature d'environ 2 793 euros par an.

Dans la continuité de 2025, M. Benoît Potier continuera à bénéficier des régimes de prévoyance (assurance-décès uniquement) couvrant l'ensemble du personnel ainsi que les mandataires sociaux dûment autorisés à en bénéficier.

La cotisation 2026 pour la Société au titre de ce régime est estimée à 7 490 euros.

5.2. POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION DES ADMINISTRATEURS

La politique de rémunération des Administrateurs soumise au vote de l'Assemblée Générale s'inscrit dans ses principes et sa structure dans la continuité de la politique décidée par le Conseil d'Administration de février 2025 et approuvée par l'Assemblée Générale du 6 mai 2025.

Cette dernière vise à déterminer, dans le cadre de l'enveloppe globale votée par l'Assemblée Générale Ordinaire, une rémunération compétitive sur le plan international, afin de bénéficier des compétences et expertises les meilleures et les plus adaptées, dans le respect de la politique de diversité du Conseil, alignée sur les enjeux du Groupe et leur évolution.

L'enveloppe annuelle maximale globale s'élève à 1,5 million d'euros par exercice, conformément à la 14e résolution de l'Assemblée Générale Mixte du 30 avril 2024.

Cette politique prévoit tout d'abord une rémunération fixe (proratisée en cas de début ou de fin de mandat en cours d'année) allouée aux Administrateurs. Cette rémunération est majorée pour l'Administrateur Référent, et une rémunération fixe complémentaire est allouée aux Présidents des quatre Comités du Conseil, afin de tenir compte du niveau de responsabilités encourues et des travaux induits par ces fonctions.

Le Conseil d'Administration lors de sa réunion de février 2026 a décidé, sur recommandation du Comité des rémunérations, d'augmenter la rémunération fixe allouée au Président du Comité d'audit et des comptes, compte-tenu de l'accroissement des responsabilités et de la charge de travail associée à cette fonction.

Les rémunérations fixes allouées aux Présidents des autres Comités demeurent harmonisées et inchangées.

La politique comporte également une rémunération variable prépondérante et fonction de la participation de chaque Administrateur aux réunions du Conseil et des Comités/groupes de travail, conformément aux dispositions du Code AFEP/MEDEF, sous la forme de l'allocation d'un montant forfaitaire pour chaque participation à une réunion.

Sur la base des travaux du Comité des rémunérations incluant l'examen d'un benchmark réalisé sur les sociétés du CAC 40, le Conseil d'Administration a décidé d'augmenter le montant alloué pour la participation à chaque réunion du Conseil d'Administration et des Comités. Ainsi, la proportion de la part variable de la rémunération des membres du Conseil est encore renforcée à compter de l'exercice 2026.

La participation à distance aux réunions est rémunérée de la même façon qu'une participation présentielle afin de tenir compte de la qualité des moyens de communication qui permet aux membres se connectant par visioconférence de participer aux réunions et de prendre part aux débats dans des conditions qualitatives équivalentes aux réunions physiques. Elle ne remet pas en cause la préférence du Conseil d'Administration et de ses membres pour une participation présentielle aux réunions chaque fois qu'elle est possible, mais tient compte de l'évolution des modes de communication.

Afin de tenir compte de l'éloignement des Administrateurs venant de l'étranger, s'ajoute à la rémunération variable un montant forfaitaire par déplacement pour ces derniers en cas de participation présentielle (la rémunération pour un déplacement intercontinental étant plus élevée que celle prévue pour un déplacement intracontinental et pouvant être réajustée afin de demeurer compétitive au niveau international).

Cette politique permet de promouvoir l'assiduité et la participation effective des Administrateurs aux travaux du Conseil et des Comités, ce qui favorise le dialogue entre les Administrateurs et avec l'équipe dirigeante, et plus généralement une parfaite connaissance par les membres des activités et des enjeux (en ce compris de durabilité) du Groupe, ce qui garantit une gouvernance solide assurant la pérennité de la Société.

La reconnaissance du rôle de l'Administrateur Référent, qui dispose d'une rémunération complémentaire à ce titre, reflète l'importance donnée par la Société à ses missions de gouvernance dans le cadre des réunions du Conseil et du Comité des nominations et de la gouvernance, comme de façon informelle entre ces réunions, favorisant ainsi les meilleures pratiques de gouvernance. La prise en compte, dans la politique de rémunération, des travaux des quatre Comités spécialisés témoigne de l'importance donnée à la préparation des principales décisions du Conseil, que ce soit en termes de bon fonctionnement des organes de gouvernance, d'examen des comptes et de la situation financière, d'analyse des risques, de prise en compte des enjeux de durabilité à travers l'ensemble des activités du Groupe, ou encore de détermination d'une politique de rémunération des dirigeants incitative, et dont les objectifs sont alignés sur ceux de la Société.

Ainsi, la politique de rémunération des Administrateurs, équilibrée et incitative, concourt à la qualité des travaux du Conseil, qui est ainsi à même de déterminer les orientations de l'activité de la Société et de déterminer sa stratégie au mieux de son intérêt social, de celui de ses salariés et de l'ensemble des parties prenantes.

Les dirigeants mandataires sociaux ne perçoivent pas de rémunération au titre de leur mandat d'Administrateur ou de Président de Comité/groupe de travail tant qu'ils exercent des fonctions exécutives au sein de L'Air Liquide S.A. En outre, en application des dispositions en vigueur dans le Groupe applicables à l'ensemble des salariés exerçant des fonctions au sein des Conseils d'Administration des sociétés du Groupe, et conformément aux accords en vigueur au sein du Groupe, les Administrateurs salariés ne sont pas bénéficiaires de rémunération au titre de leur mandat d'Administrateur. Les frais engagés lors des déplacements sont remboursés par la Société.

Il n'est pas proposé de réévaluation de l'enveloppe annuelle maximale globale (qui s'élève actuellement à 1,5 million d'euros) à l'Assemblée Générale des actionnaires de mai 2026.

DESCRIPTIF DES PLANS D'OPTIONS DE SOUSCRIPTION D'ACTIONS ET D'ACTIONS DE PERFORMANCE

1. Politique d'attribution

La Société attribue chaque année en principe des actions de performance et/ou des options de souscription (ci-après « LTI ») au bénéfice de ses dirigeants mandataires sociaux exécutifs et de ses salariés. Les plans d'actions de performance sont mis en place au bénéfice de ses salariés depuis 2008 et ouverts aux dirigeants mandataires sociaux exécutifs et aux membres du Comité Exécutif depuis 2015.

Ces attributions sont décidées par le Conseil d'Administration dans le cadre des autorisations conférées par l'Assemblée Générale, l'autorisation la plus récente ayant été donnée par l'Assemblée Générale Mixte des Actionnaires du 6 mai 2025 pour une durée de 38 mois.

Depuis 2019, le Conseil d'Administration a décidé, conformément à la tendance générale du marché, d'attribuer uniquement des actions de performance (au lieu d'un mix d'options de souscription d'actions et d'actions de performance) à l'ensemble des bénéficiaires, pour des raisons de simplification et d'homogénéisation du dispositif.

Le système des plans de LTI s'adresse à trois ensembles de bénéficiaires :

- le dirigeant mandataire social exécutif de la Société, pour lequel l'attribution de LTI et son évolution dans le temps continuent d'être évaluées au regard de la valorisation IFRS (et non des volumes attribués), tous plans d'options et d'actions de performance confondus ;
- les membres du Comité Exécutif et les managers du Groupe exerçant des fonctions à hautes responsabilités ou apportant des contributions particulières au Groupe, qui bénéficient tous, depuis 2015 pour le Comité Exécutif et depuis 2019/2020 pour les autres bénéficiaires, d'une attribution exclusivement sous forme d'actions de performance ;
- les contributeurs spécifiques tels que les collaborateurs distingués pour la qualité de leur comportement en situation exceptionnelle, les inventeurs et innovateurs, les middle managers, ainsi qu'une catégorie élargie de salariés nouveaux attributaires.

Les critères retenus pour l'établissement des listes des bénéficiaires salariés reflètent les métiers et les géographies dans lesquels le Groupe exerce ses activités ainsi que la contribution spécifique, le potentiel particulier, ou encore le comportement individuel ou collectif remarqué dans des situations exceptionnelles, des personnes concernées.

ATTRIBUTIONS D'ACTIONS DE PERFORMANCE DU 30 SEPTEMBRE 2025

Nombre total d'actions de performance	**324 947**
% du capital	0,06 %
Nombre d'attributions [(a)]	2 884
% des effectifs	4,13 %

(a) Dont 2 744 bénéficiaires distincts.

Des conditions de performance sont applicables à la totalité des actions de performance attribuées à l'ensemble des bénéficiaires. Elles sont décrites en pages 148 à 149.

Le cumul au 31 décembre 2025 de l'encours d'actions de performance dont la date d'attribution définitive n'est pas encore intervenue et d'options de souscription non encore exercées correspond à un nombre d'actions représentant 0,25 % du capital à cette même date.

2. Plans d'options de souscription d'actions (informations valant Rapport spécial du Conseil d'Administration au sens de l'article L. 225-184 du Code de commerce)

La Société a adopté, par décisions du Conseil d'Administration après autorisations de l'Assemblée Générale et sur recommandation du Comité des rémunérations, des plans attribuant à certains membres du personnel de la Société et de ses filiales dans le monde, y compris le dirigeant mandataire social exécutif, un certain nombre d'options de souscription d'actions.

Ces options sont attribuées à un prix qui ne peut être inférieur à la moyenne des premiers cours cotés aux 20 séances de bourse précédant leur attribution. Leur durée maximum d'exercice est de 10 ans depuis le plan d'options du 14 octobre 2011.

Les options ne peuvent être exercées avant un délai minimum de quatre ans après leur attribution. Le Conseil d'Administration a la faculté de mettre un terme à cette période de blocage en cas d'offre publique sur les actions de la Société et de fusion ou absorption de la Société.

L'encours des options ainsi attribuées par le Conseil d'Administration dans le cadre des autorisations votées par les Assemblées Générales et non encore levées s'élevait, après ajustement, à 218 094 options (prix moyen de 69,41 euros) au 31 décembre 2025, soit 0,04 % des actions composant le capital.

Sur le total des options dont l'émission a été autorisée par l'Assemblée Générale du 6 mai 2025, il restait un potentiel d'attribution de 11 587 688 options au 31 décembre 2025 (aucune option n'a été attribuée depuis 2019, le Conseil d'Administration ayant décidé d'attribuer uniquement des actions de performance).

TABLEAU 8. SYNTHÈSE DES PLANS D'OPTIONS EN COURS EN 2025

	2015	2016	2017	2018	Total
Date d'autorisation par l'AGE	07/05/13	12/05/16	12/05/16	12/05/16	
Date du Conseil d'Administration	28/09/15	29/11/16	20/09/17	25/09/18	
Nombre total d'options de souscriptions attribuées [(d)]	467 194	143 240	73 540	73 380	
Benoît Potier [(a)]	*70 000*	*60 000*	*23 100*	*23 690*	
Pierre Dufour [(a)]	*39 900*	—	—	—	
dont dix premiers attributaires salariés (non mandataires sociaux)	*92 090*	*23 160*	*7 160*	*6 540*	
Nombre de bénéficiaires	399	243	204	217	
% du capital social représenté par chaque attribution	0,14 %	0,04 %	0,02 %	0,02 %	
Taux de réalisation des conditions de performance	82,50 %	82,87 %	100 %	100 %	
Point de départ d'exercice des options	28/09/19	29/11/20	29/09/21	25/09/22	
Date d'expiration	27/09/25	28/11/26	19/09/27	24/09/28	
Prix de souscription en euros	105,00	93,00	104,00	107,00	
Au 31/12/25, prix de souscription en euros [(b)]	69,12	62,86	70,30	79,76	
Au 31/12/25, nombre ajusté d'options de souscriptions attribuées [(b)]	626 943	193 048	102 578	95 310	
Au 31/12/25, nombre d'actions souscrites [(d)]	504 982	55 910	38 288	28 643	
Nombre d'options de souscription annulées [(b)] [(c)]	121 961	35 433	7 363	7 205	
NOMBRE D'OPTIONS DE SOUSCRIPTIONS RESTANTES [(b)]	**0**	**101 705**	**56 927**	**59 462**	**218 094**
		En % du capital			**0,04 %**
					579 384 423

(a) Options attribuées en données historiques.
(b) Ajusté pour tenir compte des augmentations de capital par attribution d'actions gratuites (2024, 2022, 2019, 2017) et de l'augmentation de capital en numéraire du 11 octobre 2016.
(c) Pertes de droits.
(d) Nombre d'actions ou d'options en données historiques.

Le nombre total des options restant à lever par M. François Jackow au 31 décembre 2025 figure dans le tableau en page 151.

DÉTAIL DES PLANS D'OPTIONS EN COURS EN 2025 POUR M. BENOÎT POTIER

	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Nombre d'options de souscription attribuées [a]	100 000	100 000	70 000	60 000	23 100	23 690
Nombre ajusté d'options de souscription attribuées, **avant** l'application du taux de réalisation des conditions de performance [b]	110 283	102 700	79 263	66 161	28 092	26 127
Taux de réalisation des conditions de performance	94,90 %	83,38 %	82,50 %	82,87 %	100,00 %	100,00 %
Nombre d'options après application du taux de réalisation des conditions de performance	**104 659**	**85 631**	**65 391**	**54 827**	**28 092**	**26 127**
Impact des ajustements post-application du taux de réalisation des conditions de performance	26 048	27 781	22 338	18 737	6 083	5 655
Nombre total ajusté d'options de souscription, **après** l'application du taux de réalisation des conditions de performance	130 707	113 412	87 729	73 564	34 175	31 782

(a) Options attribuées en données historiques.
(b) Pour tenir compte, le cas échéant, des augmentations de capital par attribution d'actions gratuites (2024, 2022, 2019, 2017, 2014) et de l'augmentation de capital en numéraire du 11 octobre 2016.

N.B. : voir en page 157 le nombre ajusté d'options restant à lever par M. Benoît Potier au 31 décembre 2025.

2.1. OPTIONS ATTRIBUÉES EN 2025

Aucune option de souscription n'a été attribuée en 2025. Comme depuis 2019, le Conseil d'Administration du 30 septembre 2025 a en effet décidé, conformément à la tendance générale du marché, d'attribuer uniquement des actions de performance (au lieu d'un mix d'options de souscription d'actions et d'actions de performance) à l'ensemble des bénéficiaires, pour des raisons de simplification et d'homogénéité du dispositif de LTI.

Tableau 9

TABLEAU 9.1. OPTIONS ATTRIBUÉES AUX 10 SALARIÉS, NON MANDATAIRES SOCIAUX, DONT LE NOMBRE D'OPTIONS CONSENTI EST LE PLUS ÉLEVÉ

Non applicable (pas d'attribution d'options en 2025).

2.2. OPTIONS LEVÉES EN 2025

Une partie des options consenties de 2015 à 2018 par le Conseil d'Administration a été levée au cours de l'exercice 2025 pour un total de 276 387 actions au prix moyen de 69,05 euros.

TABLEAU 9.2. OPTIONS LEVÉES PAR LES 10 SALARIÉS DE L'AIR LIQUIDE S.A. ET DE SES FILIALES, NON MANDATAIRES SOCIAUX, DONT LE NOMBRE D'OPTIONS LEVÉES EST LE PLUS ÉLEVÉ

Date d'attribution du plan	Nombre d'options levées	Prix moyen *(en euros)* [a]
28/09/2015	28 091	69,12
29/11/2016	6 789	62,86
20/09/2017	1 189	70,30
25/09/2018	902	79,76
TOTAL	**36 971**	**68,27**

(a) Données historiques.

TABLEAU 9.3. OPTIONS LEVÉES PAR LES 10 SALARIÉS DE L'AIR LIQUIDE S.A., NON MANDATAIRES SOCIAUX, DONT LE NOMBRE D'OPTIONS LEVÉES EST LE PLUS ÉLEVÉ

Date d'attribution du plan	Nombre d'options levées	Prix moyen *(en euros)* [a]
28/09/2015	23 895	69,12
29/11/2016	950	62,86
20/09/2017	1 186	70,30
25/09/2018	0	79,76
TOTAL	**26 031**	**68,95**

(a) Données historiques.

3. Plans d'actions de performance (informations valant Rapport spécial du Conseil d'Administration au sens de l'article L. 225-197-4 du Code de commerce)

3.1. DESCRIPTIF

Depuis 2008, les attributions d'actions de performance visent à fidéliser et à motiver de façon dynamique les collaborateurs de talent et à récompenser les performances à moyen terme.

L'Assemblée Générale Extraordinaire du 6 mai 2025 a autorisé le Conseil à procéder à des attributions d'actions de performance au profit de collaborateurs du Groupe, dans la limite d'un plafond d'attribution égal à 0,5 % du capital social sur 38 mois ; dans le cadre de ce plafond, elle a fixé la limite du nombre d'actions pouvant être attribuées aux dirigeants mandataires sociaux exécutifs sur la même période, qui s'établit à 0,1 % du capital.

Pour chaque attribution, le Conseil arrête un règlement régissant l'attribution d'actions de performance aux bénéficiaires déterminés par le Conseil d'Administration.

Les actions de performance sont assorties :

- d'une condition de présence en phase d'acquisition : les actions attribuées à un bénéficiaire ne seront définitivement acquises que s'il est resté salarié ou mandataire d'une société du Groupe pendant une période d'acquisition, calculée à compter de la date d'attribution, de trois ans. Dans le cas d'un départ en retraite, le bénéficiaire conserve ses droits, la condition de présence n'étant plus requise ;
- de conditions de performance portant, depuis la première attribution en 2008, sur la totalité des actions de performance attribuées à tout bénéficiaire ; voir conditions de performance dans le tableau de synthèse des attributions d'actions de performance ci-après.

À ce jour, les actions de performance livrées sont des actions auto-détenues issues du programme de rachat de la Société (voir page 380).

L'encours des actions de performance attribuées par le Conseil d'Administration dans le cadre des autorisations votées par les Assemblées Générales, dont la date d'attribution définitive n'est pas encore intervenue s'élevait, après ajustement, à 1 204 179 actions au 31 décembre 2025, soit 0,21 % des actions composant le capital.

Sur le total des actions de performance dont l'attribution a été autorisée par l'Assemblée Générale du 6 mai 2025 pour 38 mois, il restait un potentiel d'attribution de 2 571 975 actions de performance au 31 décembre 2025.

TABLEAU 10. SYNTHÈSE DES PLANS D'ACTIONS DE PERFORMANCE EN COURS EN 2025

	Actions de performance 2020	Actions de performance 2021	Actions de performance 2022	Actions de performance 2023	Actions de performance 2024	Actions de performance 2025	Total
Date d'autorisation par l'AGE	07/05/2019	07/05/2019	04/05/2022	04/05/2022	04/05/2022	06/05/2025	
Date d'attribution par le Conseil d'Administration	29/09/2020	29/09/2021	29/09/2022	28/09/2023	25/09/2024	30/09/2025	
Nombre total d'actions de performance attribuées [a]	345 923	376 435	460 415	341 249	318 931	324 947	
François Jackow	—	—	*9 790*	*12 050*	*12 170*	*11 958*	
Benoît Potier	*17 640* [e]	*18 800* [e]	—	—	—	—	
dont 10 premiers attributaires salariés non mandataires sociaux	*54 150*	*65 570*	*74 700*	*52 650*	*42 510*	*48 514*	
Capital social représenté par chaque attribution	0,07 %	0,08 %	0,09 %	0,07 %	0,06 %	0,06 %	
Nombre d'attributions	2 294	2 154	2 635	2 679	2 846	2 884	
Conditions de performance (Plans « France » et « Monde ») sur une durée de trois ans	■ ROCE ■ Rendement pour l'actionnaire, intégrant un élément de comparaison relative ■ Évolution des émissions de CO_2	■ ROCE ■ Rendement pour l'actionnaire, intégrant un élément de comparaison relative ■ Évolution des émissions de CO_2	■ ROCE ■ Rendement pour l'actionnaire, intégrant un élément de comparaison relative ■ Évolution des émissions de CO_2	■ ROCE ■ Rendement pour l'actionnaire, intégrant un élément de comparaison relative ■ Évolution des émissions de CO_2	■ ROCE ■ Rendement pour l'actionnaire, intégrant un élément de comparaison relative ■ Évolution des émissions de CO_2	■ ROCE ■ Rendement pour l'actionnaire, intégrant un élément de comparaison relative ■ Évolution des émissions de CO_2	
Nombre d'actions de performance annulées avant attribution définitive	67 199	84 155	60 428	35 107	9 070	1 386	
Taux de réalisation des conditions de performance [b] [d]	93,02 %	95,61 %	100 %	96,37 %	À constater en 2027	À constater en 2028	
Plan « France »							
Date d'attribution définitive	29/09/2023	29/09/2024	29/09/2025	28/09/2026	25/09/2027		
Fin de la période de conservation	29/09/2025	29/09/2026	29/09/2027	28/09/2028	25/09/2029		
Nombre d'actions de performance après attribution définitive	124 182	141 759	181 805	—	—	Plan unique voir Plan « Monde » ci-dessous	
Nombre ajusté d'actions de performance après attribution définitive [c]	136 213	172 387	200 939	—	—		
Nombre ajusté d'actions de performance en période d'acquisition [c]	**—**	**—**	**—**	**132 847**	**129 694**		
Plan « Monde »							
Date d'attribution définitive (pas de période de conservation supplémentaire)	29/09/2024	29/09/2025	29/09/2026	28/09/2027	25/09/2028	30/09/2028	
Nombre d'actions de performance après attribution définitive	160 676	160 430	835	585	—	—	
Nombre ajusté d'actions de performance après attribution définitive [c]	197 098	196 951	921	646	—	—	
Nombre ajusté d'actions de performance en période d'acquisition [c]	**—**	**—**	**244 712**	**193 198**	**180 167**	**323 561**	
NOMBRE AJUSTÉ D'ACTIONS DE PERFORMANCE ATTRIBUÉES DÉFINITIVEMENT (« FRANCE » ET « MONDE ») [c]	**333 311**	**369 338**	**201 860**	**646**	**—**	**—**	
NOMBRE AJUSTÉ D'ACTIONS DE PERFORMANCE EN PÉRIODE D'ACQUISITION (« FRANCE » ET « MONDE ») [c]	**—**	**—**	**244 712**	**326 045**	**309 861**	**323 561**	**1 204 179***

(a) Nombre d'actions en données historiques.
(b) Les objectifs fixés sont rendus publics ex post. Pour les plans 2023, les objectifs fixés sont décrits pages 151 à 152.
(c) Ajusté pour tenir compte des augmentations de capital par attribution d'actions gratuites (2024, 2022, 2019).
(d) Le nombre d'actions de performance définitivement acquises est fonction du taux de réalisation des conditions de performance qui s'étend de 0 % à 100 %. À l'objectif fixé ou au-dessus de cet objectif, l'attribution est de 100 % (pas d'attribution supplémentaire en cas de surperformance).
(e) Compte tenu des règles de proratisation s'appliquant à M. Benoît Potier, le nombre maximal d'actions livrées, après constatation des critères de performance, a été proratisé dans la proportion suivante pour le plan 2020 : 80,5 % (soit une réduction de -19,5 %) et pour le plan 2021 : 47,1 % (soit une réduction de -52,9 %).
** Nombre d'actions de performance après application du taux de réalisation des conditions de performance constatées par le Conseil du 19 février 2026 (plans 2023). Au 31 décembre 2025, l'encours des actions non encore attribuées définitivement s'élevait à 1 218 978 actions ; après application du taux de réalisation des conditions de performance, il s'élève 1 204 179 actions.*

DÉTAIL DES PLANS D'ACTIONS DE PERFORMANCE EN COURS EN 2025 POUR M. BENOÎT POTIER

	Actions de performance 2020	Actions de performance 2021	Actions de performance 2022	Actions de performance 2023	Actions de performance 2024	Actions de performance 2025
Nombre d'actions de performance attribuées [(a)]	17 640	18 800	N/A	N/A	N/A	N/A
Nombre ajusté d'actions de performance attribuées, avant l'application du taux de réalisation des conditions de performance [(b)]	19 455	20 734	N/A	N/A	N/A	N/A
Taux de réalisation des conditions de performance	74,88 %	45,03 %	N/A	N/A	N/A	N/A
Nombre ajusté d'actions de performance au jour de l'attribution définitive	14 568	10 297	N/A	N/A	N/A	N/A

(a) Nombre d'actions en données historiques.
(b) Pour tenir compte des augmentations de capital par attribution d'actions gratuites (2024, 2022, 2019).

DÉTAIL DES PLANS D'ACTIONS DE PERFORMANCE EN COURS EN 2025 POUR M. FRANÇOIS JACKOW

	Actions de performance 2022	Actions de performance 2023	Actions de performance 2024	Actions de performance 2025
Nombre d'actions de performance attribuées [(a)]	9 790	12 050	12 170	11 958
Nombre ajusté d'actions de performance attribuées, avant l'application du taux de réalisation des conditions de performance [(b)]	10 797	13 290	12 170	11 958
Taux de réalisation des conditions de performance	100,00 %	96,37 %	À constater en février 2027	À constater en février 2028
Nombre ajusté d'actions de performance au jour de l'attribution définitive	—	—	—	—

(a) Nombre d'actions en données historiques.
(b) Pour tenir compte des augmentations de capital par attribution d'actions gratuites (2024).

3.2. PLANS D'ACTIONS DE PERFORMANCE DU 30 SEPTEMBRE 2025

En application de l'autorisation de l'Assemblée Générale Mixte du 6 mai 2025, dans le cadre du Plan du 30 septembre 2025, le Conseil d'Administration a attribué de façon conditionnelle un total de 324 947 actions représentant 0,06 % du capital en nombre d'actions à 2 744 bénéficiaires distincts.

La juste valeur unitaire IFRS de ces actions de performance s'élève à 151,77 euros pour le Plan (voir détail de cette valorisation IFRS en note 21.5 « Paiements en actions » des États financiers consolidés).

Sous réserve de la réalisation des conditions de présence et de performance, ces actions seront définitivement acquises aux bénéficiaires le 30 septembre 2028.

Pour cette attribution, le Conseil a retenu des conditions de performance calculées sur trois exercices (voir descriptif complet pages 148 et 149).

Le taux de réalisation des conditions de performance sera constaté par le Conseil d'Administration lors de la réunion arrêtant les comptes de l'exercice 2027.

PLAN D'ACTIONS DE PERFORMANCE DU 30 SEPTEMBRE 2025 – RÉPARTITION ENTRE LES DIFFÉRENTES CATÉGORIES DE BÉNÉFICIAIRES

	Nombre de bénéficiaires	Nombre d'actions
Dirigeants mandataires sociaux de L'Air Liquide S.A.	1	11 958
Cadres dirigeants (non mandataires sociaux de L'Air Liquide S.A.), managers et contributeurs spécifiques	83	96 124
Autres salariés, nouveaux attributaires	2 660	216 865

PLAN D'ACTIONS DE PERFORMANCE DU 30 SEPTEMBRE 2025 – ACTIONS ATTRIBUÉES AUX 10 SALARIÉS, NON MANDATAIRES SOCIAUX DE L'AIR LIQUIDE S.A., DONT LE NOMBRE D'ACTIONS CONSENTI EST LE PLUS ÉLEVÉ

	Nombre d'actions
Pour L'Air Liquide S.A.	35 345
Pour L'Air Liquide S.A. et ses filiales	48 514

3.3. TAUX DE RÉALISATION DES CONDITIONS DE PERFORMANCE POUR L'ATTRIBUTION DU 28 SEPTEMBRE 2023

Sur la base des comptes arrêtés pour l'exercice 2025 soumis à l'approbation de la prochaine Assemblée Générale des Actionnaires, le Conseil d'Administration du 19 février 2026 a constaté le taux de réalisation des conditions de performance définies lors de l'attribution d'actions de performance du 28 septembre 2023. En conséquence, la proportion globale des actions soumises à conditions définitivement acquises aux bénéficiaires est de 96,37 % (pour plus de détails, voir pages 151 à 152).

ÉPARGNE SALARIALE ET ACTIONNARIAT SALARIÉ

Air Liquide mène depuis de nombreuses années une politique active en faveur de l'intéressement et de la participation financière des salariés à la croissance du Groupe et au développement de l'actionnariat des salariés au capital de la Société.

1. Participation financière

Des accords d'intéressement et de participation sont en place depuis de nombreuses années au sein des sociétés du Groupe en France et conduisent à verser près de 72 millions d'euros au titre des performances de l'année 2024. Ils couvrent cette année plus de 99 % des salariés.

Les plans d'épargne d'entreprise permettent aux salariés du Groupe en France d'effectuer des versements volontaires ou provenant de la participation, de l'intéressement et le cas échéant de l'abondement, sur des supports d'investissement diversifiés et de bénéficier du régime fiscal de faveur applicable en contrepartie de l'indisponibilité de leurs avoirs pendant cinq ans.

En 2025, L'Air Liquide S.A. a distribué 9,2 millions d'euros bruts (hors abondement) au titre de la participation et de l'intéressement. Le nombre de bénéficiaires s'établit à 1 198 salariés. Un abondement des sommes versées dans le plan d'épargne d'entreprise est négocié chaque année et a représenté près de 1,2 million d'euros bruts en 2025. Ces versements correspondent à un montant moyen de 7 652 euros bruts par salarié hors abondement.

Depuis 2021, les salariés de l'Air Liquide S.A. peuvent placer leur Intéressement et Participation (hors abondement) vers le Plan d'Épargne Retraite Supplémentaire d'Air Liquide. En 2025, 605 milliers d'euros ont été placés vers ce plan.

En 2025, les placements des salariés de l'Air Liquide S.A. dans le cadre de l'épargne salariale ont été investis de la sorte : 90 % de la participation et de l'intéressement (hors abondement) des salariés de L'Air Liquide S.A. ont été investis et respectivement placés pour 26.3 % dans des actifs à dominante obligataire, et pour 30.4 % dans des actifs à dominante actions (hors fonds AL ÉPARGNE).

Cette épargne salariale a été placée pour 43.3 % dans le fonds commun de placement d'entreprise détenant uniquement des actions Air Liquide (fonds AL ÉPARGNE) contre 40.5 % en 2024.

2. Actionnariat salarié

Le Groupe souhaite associer les salariés à son développement. Les opérations d'actionnariat salarié contribuent d'une manière appréciable à renforcer la motivation des salariés et à accroître leur sentiment d'appartenance au Groupe.

Depuis 1986, la Société réalise des augmentations de capital réservées aux salariés du Groupe, dont la souscription est proposée à prix préférentiel. La dernière opération, réalisée en novembre 2025, a ainsi permis la souscription de 848 773 actions par 22 188 collaborateurs et retraités du Groupe, soit 33,45 % de la population éligible dans 57 pays.

Les actions souscrites lors de ces opérations d'augmentation du capital bénéficient également en France du régime fiscal de faveur applicable en contrepartie de leur indisponibilité pendant cinq ans, et sont à l'étranger détenues dans le cadre des dispositions légales applicables dans chacun des pays concernés.

Fin 2025, la part du capital détenue par les salariés et anciens salariés du Groupe est estimée à 3,0 %, dont 2,2 % correspondant (au sens de l'article L. 225-102 du Code de commerce) aux titres souscrits par les salariés dans le cadre des augmentations de capital qui leur sont réservés ou détenus dans le cadre de la gestion collective. La part des collaborateurs du Groupe Actionnaires de L'Air Liquide S.A. s'élève à environ 49 % des effectifs.

Air Liquide souhaite poursuivre dans cette voie et renforcer le développement de son actionnariat salarié, en proposant régulièrement aux salariés des opérations de ce type.

3. Augmentation de capital réservée aux salariés (2025) – Rapport complémentaire

Madame, Monsieur, cher Actionnaire,

Nous vous présentons le présent rapport complémentaire en application de l'article R. 225-116 du Code de commerce, sur l'utilisation que nous avons faite des délégations de compétence que vous avez confiée au Conseil d'Administration, lors de l'Assemblée Générale Mixte des Actionnaires de la Société du 6 mai 2025, dans les vingtième et vingt-et-unième résolutions, pour une durée de 26 mois maximum, à l'effet, conformément aux dispositions de l'article L. 225-138-1 du Code de commerce et des articles L. 3332-18 et suivants du Code du travail, d'augmenter le capital social, en une ou plusieurs fois, dans la limite de 4 millions d'actions de 5,50 euros de valeur nominale chacune, la souscription de ces actions étant réservée aux salariés de la Société et des sociétés, françaises ou étrangères, qui lui sont liées au sens des articles L. 225-180 du Code de commerce et L. 3344-1 du Code du travail, adhérents à un plan d'épargne d'entreprise ou de groupe.

3.1. AUTORISATIONS ET DÉCISIONS

Nous vous rappelons qu'en vertu de cette délégation de l'Assemblée Générale :

- le Conseil d'Administration, par la décision en date du 28 juillet 2025, a décidé le principe :
  - (i) d'une augmentation de capital en faveur des salariés éligibles de L'Air Liquide S.A. et de ses filiales françaises et étrangères adhérentes au Plan d'Épargne France (PE France) ou au Plan d'Épargne de Groupe International (PEGI) en application de la 20e résolution d'une part, et
  - (ii) d'une augmentation de capital en faveur des salariés et mandataires sociaux des sociétés liées à la Société dans les conditions de l'article L. 225-180 du Code de commerce et de l'article L. 3344-1 du Code du travail, ayant leur siège social aux États-Unis et adhérentes du PEGI en application de la 21e résolution d'autre part (ci-après ensemble, l'« Opération »),

  dans la limite de 850 000 actions ;
- le Conseil d'Administration a, à cet effet, dans sa séance du 28 juillet 2025, délégué au Directeur Général tous pouvoirs nécessaires aux fins de décider de la réalisation de cette augmentation de capital et mettre en œuvre cette opération, et notamment :
  - d'arrêter la liste des sociétés éligibles à l'opération,
  - de fixer le prix de souscription (y compris, le cas échéant, les prix de souscription applicables localement),
  - de fixer les modalités et délai de libération des actions souscrites,
  - d'arrêter les dates d'ouverture et de clôture de la souscription,
  - de constater la création des actions nouvelles et la réalisation de l'augmentation de capital correspondante,
  - d'imputer, le cas échéant, les frais, droits et honoraires occasionnés par l'émission sur le montant de la prime correspondante,
  - d'établir le rapport complémentaire précisant les conditions définitives de l'opération,
  - de modifier les statuts en conséquence,
  - et de faire tout ce qui est utile et nécessaire à la mise en œuvre de l'opération.

En conséquence et faisant usage de la délégation consentie par le Conseil d'Administration, le Directeur Général a, le 29 octobre 2025, décidé de la réalisation de cette opération, fixé les dates d'ouverture et de clôture de la période de souscription et arrêté le prix de souscription des actions nouvelles Air Liquide dans le cadre de l'augmentation de capital réservée aux salariés.

3.2. PRINCIPALES CARACTÉRISTIQUES DE L'OPÉRATION

L'augmentation de capital réservée aux salariés s'est inscrite dans le cadre, prévu par les dispositions légales et réglementaires applicables, du Plan d'Épargne France (PE France) et du Plan d'Épargne Groupe International (PEGI) en vigueur.

La souscription à cette augmentation de capital était ouverte aux salariés et aux mandataires sociaux éligibles des sociétés françaises et étrangères du Groupe détenues en capital ou en droit de vote à plus de 50 % par la société L'Air Liquide S.A. et adhérentes au PE France ou au PEGI, sous réserve que ces salariés justifient d'au moins trois mois d'ancienneté à la date de clôture de la période de souscription (des conditions d'ancienneté plus strictes étant fixées par certains pays en application de la réglementation locale). En outre, l'opération était ouverte aux retraités des filiales françaises du Groupe ayant adhéré au PE France, sous réserve que ces retraités aient conservé des avoirs dans le PE France du groupe Air Liquide.

Il est rappelé que par décisions du Président-Directeur Général du 30 mars 2009, du 2 novembre 2010, du 29 octobre 2013, du 16 mars 2016, du 30 octobre 2018 et du 30 octobre 2021, puis par décision du Directeur Général du 30 octobre 2023, certaines sociétés, détenues directement ou indirectement à hauteur de 40 % à 50 % par L'Air Liquide S.A., ont été admises à adhérer au PE France ou au PEGI. Pour les besoins de la présente Opération, aucune nouvelle société détenue directement ou indirectement à hauteur de 40 % à 50 % n'a été admise à adhérer au PE France ou au PEGI.

Pour des raisons liées au contexte local, n'ont pas pu participer à l'opération les salariés des filiales étrangères du Groupe des pays suivants : Namibie, Mozambique et Vietnam.

Le prix de souscription a été fixé à 137,89 euros (146,50 euros pour les États-Unis) par action, montant correspondant à la moyenne des premiers cours cotés de l'action Air Liquide aux 20 séances de bourse précédant le jour de la décision du Directeur Général fixant les dates de la période de souscription, soit 172,36 euros par action (« le Prix de Référence »), moyenne diminuée de 20 % (15 % pour les États-Unis) et arrondie au centime d'euro supérieur.

Le montant maximal de souscription par salarié éligible a été limité à 25 % de la rémunération annuelle brute de chaque souscripteur, conformément à la réglementation applicable aux plans d'épargne (cette limite incluant en France tous autres versements volontaires effectués dans des plans d'épargne d'entreprise ou de groupe, au cours de l'année 2025). Un abondement en actions a été proposé par L'Air Liquide S.A. et les filiales françaises ayant adhéré au PE France et adopté l'avenant 2025 sur ce point, à concurrence de 1 action gratuite pour 1 ou 2 actions souscrites, 2 actions gratuites pour 3, 4 ou 5 actions souscrites, 3 actions gratuites pour 6 actions souscrites ou plus avec un maximum de 3 actions gratuites par salarié.

La période de souscription des actions a été ouverte du 3 novembre 2025 au 13 novembre 2025 inclus (jusqu'à midi, heure de Paris).

En vertu des pouvoirs conférés par le Conseil d'Administration lors de sa séance du 28 juillet 2025, l'augmentation de capital a été constatée le 9 décembre 2025.

Les demandes de souscription étant supérieures à la limite de 850 000 actions décidée par le Conseil d'Administration dans ses décisions susvisées (à savoir 904 694 actions à un prix de 137,89 euros demandées par l'ensemble des souscripteurs en dehors des États-Unis, et 68 881 actions à un prix de 146,50 euros demandées par les souscripteurs aux États-Unis, soit un nombre total d'actions demandées de 973 575 actions), il a été décidé d'écrêter les demandes de souscription supérieures à la moyenne de souscription, selon les modalités fixées par le Directeur Général dans sa décision du 29 octobre 2025.

Le nombre total d'actions nouvelles émises est en conséquence de 848 773 chacune d'une valeur nominale de 5,50 euros, pour un nombre total de 22 188 souscripteurs.

Les actions nouvelles émises sont des actions ordinaires Air Liquide de même catégorie et immédiatement assimilées aux actions Air Liquide déjà admises aux négociations sur le marché d'Euronext Paris (Compartiment A). Elles seront admises aux négociations sur le marché d'Euronext Paris sous le même code ISIN (FR0000120073) que les actions anciennes Air Liquide et donneront droit à toute distribution de dividende décidée par l'Assemblée Générale des Actionnaires postérieurement à la date de la décision de constatation de l'augmentation de capital (soit le 9 décembre 2025). Les actions nouvelles seront soumises à toutes les dispositions des statuts de la Société.

3.3. INCIDENCE DE L'ÉMISSION DE 848 773 ACTIONS SUR LA SITUATION DE L'ACTIONNAIRE ET SA QUOTE-PART DE CAPITAUX PROPRES ET INCIDENCE THÉORIQUE SUR LA VALEUR BOURSIÈRE DE L'ACTION

3.3.1. Incidence sur la participation de l'actionnaire dans le capital social de la Société

Sur la base du capital social de la société L'Air Liquide S.A. au 9 décembre 2025 avant l'augmentation de capital réservée aux salariés, soit 578 501 724 actions, l'incidence de l'émission sur la participation dans le capital d'un actionnaire détenant 1 % du capital social de L'Air Liquide S.A. préalablement à l'émission et ne souscrivant pas à celle-ci s'établit comme suit :

	Participation de l'actionnaire *(en %)*	
	Base non diluée	Base diluée [(a)]
Avant émission des actions nouvelles provenant de la présente augmentation de capital	1 %	0,998 %
Après émission des actions nouvelles provenant de la présente augmentation de capital	0,999 %	0,996 %

(a) Les calculs sont effectués en prenant pour hypothèse l'exercice de la totalité des instruments dilutifs de la société existant au 9 décembre 2025 susceptibles d'être exercés en tenant compte d'un cours moyen de l'action sur les 20 derniers jours de 166,31 euros.

3.3.2. Incidence de l'émission sur la quote-part des capitaux propres sociaux

Sur la base des capitaux propres sociaux tels qu'ils ressortent des comptes sociaux au 31 décembre 2025, l'incidence de l'émission sur la quote-part des capitaux propres pour le détenteur d'une action Air Liquide préalablement à l'émission et ne souscrivant pas à celle-ci s'établit comme suit :

	Quote-part des capitaux propres *(en euros)*	
	Base non diluée	Base diluée [(a)]
Avant émission des actions nouvelles provenant de la présente augmentation de capital	16,52	16,54
Après émission des actions nouvelles provenant de la présente augmentation de capital	16,69	16,72

(a) Les calculs sont effectués en prenant pour hypothèse l'exercice de la totalité des instruments dilutifs de la société existant au 9 décembre 2025 susceptibles d'être exercés en tenant compte d'un cours moyen de l'action sur les 20 derniers jours de 166,31 euros.

3.3.3. Incidence théorique sur la valeur boursière de l'action Air Liquide

L'incidence théorique de l'émission de 848 773 actions au prix d'émission sur la valeur boursière de l'action se calcule comme suit :

- cours théorique de l'action avant opération = moyenne des 20 cours d'ouverture de l'action Air Liquide précédant le jour de la décision du Directeur Général fixant le prix de souscription et les dates de la période de souscription (soit la moyenne des cours d'ouverture de l'action entre le 2 octobre 2025 et le 29 octobre 2025). Ce cours théorique s'établit à 172,36 euros ;
- cours de l'action après opération = [(cours théorique de l'action avant opération x nombre d'actions avant opération) + (prix d'émission x nombre d'actions nouvelles)]/(nombre d'actions avant opération + nombre d'actions nouvelles).

Le prix d'émission moyen de l'augmentation de capital réservée s'établit à 138,53 euros.

Compte tenu de ces hypothèses, la valeur de bourse théorique de l'action post-opération ressortirait à 172,31 euros pour une valeur théorique du cours de l'action avant opération de 172,36 euros.

Il est précisé que cette approche théorique est donnée à titre purement indicatif et ne préjuge en rien de l'évolution future de l'action.

L'effet dilutif de cette émission d'actions sera neutralisé par des rachats de ses propres titres par la Société, qui seront effectués durant l'exercice 2026, dans le cadre du programme de rachat d'actions présenté en Conseil d'Administration et déjà approuvé par l'Assemblée Générale (6 mai 2025).

Paris, le 19 février 2026

Le Conseil d'Administration de L'Air Liquide S.A.

4. Rapport complémentaire des Commissaires aux comptes sur l'augmentation du capital avec suppression du droit préférentiel de souscription réservée aux adhérents d'un plan d'épargne salariale d'entreprise ou de groupe

Assemblée Générale d'approbation des comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2025

Aux Actionnaires,

En notre qualité de Commissaires aux comptes de votre Société et en application des dispositions de l'article R. 225-116 du Code de commerce, nous vous présentons un rapport complémentaire à notre rapport du 5 mars 2025 sur l'augmentation du capital avec suppression du droit préférentiel de souscription, réservée aux salariés de votre Société et des sociétés françaises ou étrangères, qui lui sont liées au sens des articles L. 225-180 du Code de commerce et L. 3344-1 du Code du travail, adhérents à un plan d'épargne entreprise ou de groupe, autorisée par votre Assemblée Générale Mixte du 6 mai 2025.

Cette augmentation du capital avait été soumise à votre approbation en application des dispositions des articles L. 225-129-6 du Code de commerce et L. 3332-18 et suivants du Code du travail.

Cette assemblée avait délégué à votre Conseil d'Administration la compétence pour décider d'une telle opération dans un délai de 26 mois pour un montant nominal maximum de 22 millions d'euros (correspondant à 4 millions d'actions de 5,50 euros de valeur nominale).

Faisant usage de cette délégation, votre Conseil d'Administration a décidé dans sa séance du 28 juillet 2025, que l'opération d'augmentation de capital réservée aux salariés (« l'Opération ») portera sur une souscription globale maximale de 850 000 actions d'une valeur nominale de 5,50 euros. Le Conseil a également décidé à cette date de subdéléguer au Directeur Général le pouvoir de décider de la réalisation de l'Opération.

Faisant usage de cette subdélégation, votre Directeur Général a décidé, le 29 octobre 2025, la réalisation de cette opération.

La souscription à cette augmentation de capital était ouverte aux salariés et aux mandataires sociaux éligibles des sociétés françaises et étrangères du Groupe détenues en capital ou en droit de vote à plus de 50 % par la société L'Air Liquide S.A. et adhérentes au Plan Épargne France (PE France) ou au Plan Épargne Groupe International (PEGI), sous réserve que ces salariés justifient d'au moins trois mois d'ancienneté à la date de clôture de la période de souscription (des conditions d'ancienneté plus strictes étant fixées par certains pays en application de la réglementation locale).

Il est rappelé que par décisions du Président-Directeur Général du 30 mars 2009, du 2 novembre 2010, du 29 octobre 2013, du 16 mars 2016, du 30 octobre 2018 et du 30 octobre 2021 puis par décision du Directeur Général du 30 octobre 2023, certaines sociétés, détenues directement ou indirectement à hauteur de 40 % à 50 % par L'Air Liquide S.A., ont été admises à adhérer au PE France ou au PEGI.

En revanche, pour des raisons liées au contexte local, n'ont pas pu participer à l'opération les salariés des filiales étrangères du Groupe des pays suivants : Namibie, Mozambique et Vietnam.

En date du 9 décembre 2025, votre Directeur Général, a constaté la souscription de 848 773 actions chacune d'une valeur nominale de 5,50 euros au prix unitaire de 137,89 euros (146,50 euros pour les États-Unis) soit un prix moyen d'émission unitaire de 138,53 euros.

Il appartient au Conseil d'Administration d'établir un rapport complémentaire conformément aux articles R. 225-115 et R. 225-116 ainsi qu'à l'article R. 22-10-31 du Code de commerce. Il nous appartient de donner notre avis sur la sincérité des informations chiffrées tirées des comptes, sur la suppression du droit préférentiel de souscription et sur certaines autres informations concernant l'émission, données dans ce rapport.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette mission. Ces diligences ont notamment consisté à vérifier :

- la sincérité des informations chiffrées tirées des comptes annuels arrêtés par le Conseil d'Administration. Ces comptes ont fait l'objet d'un audit par nos soins selon les normes d'exercice professionnel applicables en France ;
- la conformité des modalités de l'opération au regard de la délégation donnée par l'Assemblée Générale Mixte ;
- les informations données dans le rapport complémentaire du Conseil d'Administration sur le choix des éléments de calcul du prix d'émission et son montant définitif.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur :

- la sincérité des informations chiffrées tirées de ces comptes et données dans le rapport complémentaire du Conseil d'Administration ;
- la conformité des modalités de l'opération au regard de la délégation donnée par votre Assemblée Générale Mixte du 6 mai 2025 et des indications fournies aux Actionnaires ;
- le choix des éléments de calcul du prix d'émission et son montant définitif ;
- la présentation de l'incidence de l'émission sur la situation des titulaires de titres de capital et de valeurs mobilières donnant accès au capital appréciée par rapport aux capitaux propres et sur la valeur boursière de l'action ;
- la suppression du droit préférentiel de souscription sur laquelle vous vous êtes précédemment prononcés.

Fait à Neuilly-sur-Seine et Paris La Défense, le 5 mars 2026

Les Commissaires aux comptes

PricewaterhouseCoopers Audit		KPMG S.A.	
Olivier Lotz	Cédric Le Gal	Valérie Besson	Laurent Genin

TRANSACTIONS EFFECTUÉES SUR LES TITRES DE LA SOCIÉTÉ PAR LES DIRIGEANTS AU SENS DE L'ARTICLE L. 621-18-2 DU CODE MONÉTAIRE ET FINANCIER

En 2025, les transactions effectuées sur les titres de la Société par les mandataires sociaux et les membres de la Direction Générale, en application de l'article L. 621-18-2 du Code monétaire et financier, sont les suivantes :

	Nature des opérations	Date d'opération	Prix moyen *(en euros)*
François Jackow	Levée de 7 721 options de L'AIR LIQUIDE S.A.	24 février 2025	69,12
François Jackow	Cession de 7 721 actions de L'AIR LIQUIDE S.A.	24 février 2025	177,24
Benoît Potier	Cession de 64 591 actions de L'AIR LIQUIDE S.A.	28 février 2025	176,50
François Jackow	Cession de 1 814 actions de L'AIR LIQUIDE S.A.	10 mars 2025	181,60
Benoît Potier	Levée de 87 729 options de L'AIR LIQUIDE S.A.	11 mars 2025	69,12
François Jackow	Cession de 1 329 actions de l'AIR LIQUIDE S.A.	15 mai 2025	183,31
François Jackow	Cession de 1 244 actions de l'AIR LIQUIDE S.A.	9 septembre 2025	177,79
François Jackow	Attribution définitive de 17 150 actions de L'AIR LIQUIDE S.A.	29 septembre 2025	176,30
Jérôme Pelletan	Attribution définitive de 3 927 actions de L'AIR LIQUIDE S.A.	29 septembre 2025	176,30
François Jackow	Cession de 1 000 actions de l'AIR LIQUIDE S.A.	14 novembre 2025	172,26
Jérôme Pelletan	Souscription de 63 actions de l'AIR LIQUIDE S.A.	9 décembre 2025	139,54

ÉLÉMENTS SUSCEPTIBLES D'AVOIR UNE INCIDENCE EN CAS D'OFFRE PUBLIQUE

En application de l'article L. 22-10-11 du Code de commerce, les éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique sur les titres de la Société sont exposés ci-dessous.

1. Pouvoirs du Conseil d'Administration

L'autorisation de rachat de ses propres actions dont bénéficie actuellement la Société exclut tout rachat en période d'offre publique sur les titres de la Société.

Par ailleurs, les délégations suivantes consenties au Conseil d'Administration prévoient qu'elles ne pourront pas être utilisées en période d'offre publique :

- la délégation de compétence consentie au Conseil d'Administration par l'Assemblée Générale Mixte du 30 avril 2024 dans sa dix-huitième résolution pour augmenter le capital social par incorporation de primes, réserves, bénéfices ou autres et la délégation qui lui sera substituée, sous réserve de l'approbation de l'Assemblée Générale Mixte du 5 mai 2026 ;
- la délégation de compétence consentie au Conseil d'Administration par l'Assemblée Générale Mixte du 6 mai 2025 dans sa seizième résolution pour augmenter le capital social par émission d'actions ordinaires ou de valeurs mobilières.

Des dispositions relatives au règlement des plans d'options sont également applicables en cas d'offre publique sur les actions de la Société (voir page 182 du présent Document d'Enregistrement Universel).

2. Accords conclus par la Société et qui sont modifiés ou peuvent prendre fin en cas de changement de contrôle de la Société

Plusieurs émissions obligataires du programme EMTN du Groupe contiennent une clause prévoyant, sous certaines conditions, la possibilité de leur remboursement anticipé en cas de changement de contrôle de la Société :

- placement privé de janvier 2008 à maturité janvier 2038 (15 milliards de yens, soit 81,5 millions d'euros équivalents [1]) ;
- placement privé de janvier 2014 à maturité janvier 2026 (150 millions d'euros) ;
- placement privé de mars 2014 à maturité mars 2029 (100 millions d'euros) ;
- émissions de juin 2016 à maturité juin 2028 (1 000 millions d'euros) ;
- émission de mars 2017 à maturité mars 2027 (600 millions d'euros) ;
- émission de juin 2019 à maturité juin 2030 (600 millions d'euros) ;
- émission d'avril 2020 à maturité avril 2030 (500 millions d'euros) ;
- émission verte de mai 2021 à maturité mai 2031 (500 millions d'euros) ;
- émission de septembre 2021 à maturité septembre 2033 (500 millions d'euros) ;
- émission de septembre 2022 à maturité septembre 2032 (500 millions d'euros) ;
- émission verte de mai 2024 à maturité mai 2034 (500 millions d'euros) ;
- émission verte de mars 2025 à maturité mars 2035 (500 millions d'euros) ;
- émission multi-tranches de novembre 2025 à maturités novembre 2027 (400 millions d'euros), novembre 2029 (500 millions d'euros), mai 2033 (500 millions d'euros) et novembre 2037 (750 millions d'euros).

Trois émissions obligataires (ou placements privés) réalisées en dehors du programme EMTN du Groupe contiennent une clause prévoyant, sous certaines conditions, la possibilité de leur remboursement anticipé en cas de changement de contrôle de la Société :

- placement privé américain de septembre 2012 à maturité septembre 2027 (100 millions de dollars américains, soit 85,1 millions d'euros équivalents [2]) ;
- émission publique américaine (format 144a) de septembre 2016 à maturité septembre 2026 (934 millions de dollars américains, soit 794,9 millions d'euros équivalents [2]) et septembre 2046 (682 millions de dollars américains, soit 580,4 millions d'euros équivalents [2]) ; et
- émission publique américaine (format 144a) de septembre 2019 à maturité septembre 2029 (500 millions de dollars américains, soit 425,5 millions d'euros équivalents [2]).

Certains contrats de crédit du Groupe contiennent une clause prévoyant, sous certaines conditions, la possibilité de leur remboursement anticipé en cas de changement de contrôle de la Société.

(1) *Converti aux taux de clôture au 31 décembre 2025, avec 1 EUR = 184,09 JPY.*
(2) *Converti aux taux de clôture au 31 décembre 2025, avec 1 EUR = 1,1750 USD.*

3. Accords prévoyant des indemnités pour les membres du Conseil d'Administration ou des salariés, s'ils démissionnent ou sont licenciés sans cause réelle et sérieuse ou si leur emploi prend fin en raison d'une offre publique

Les indemnités accordées aux mandataires sociaux de la Société en cas de cessation de leurs fonctions sont détaillées pages 153 à 155 du présent Document d'Enregistrement Universel.



4 États financiers

ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS 197

Compte de résultat consolidé 197
État du résultat net et des gains et pertes comptabilisés directement en capitaux propres 198
Bilan consolidé 199
Tableau des flux de trésorerie consolidé 200
Tableau de variation des capitaux propres 201
Principes comptables 203
Principes de présentation de l'information financière 212
Notes aux États financiers consolidés au 31 décembre 2025 214
Cours des devises et principales sociétés consolidées 256
Coordonnées et honoraires des Commissaires aux comptes 259
Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés 261

COMPTES SOCIAUX 265

Compte de résultat 265
Bilan 266
Annexe 267
Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels 278
Résultats financiers de la Société au cours des cinq derniers exercices 281

ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS

Compte de résultat consolidé

Exercice clos le 31 décembre

(en millions d'euros)	Notes	Exercice 2024	Exercice 2025
Chiffre d'affaires	(3)	**27 057,8**	**26 940,2**
Autres produits d'exploitation	(4)	234,0	347,3
Achats	(4)	(10 008,2)	(9 651,2)
Charges de personnel	(4)	(5 165,7)	(5 088,4)
Autres charges d'exploitation	(4)	(4 221,4)	(4 402,8)
Résultat opérationnel courant avant amortissements		**7 896,5**	**8 145,1**
Dotations aux amortissements	(4)	(2 505,1)	(2 563,5)
Résultat opérationnel courant		**5 391,4**	**5 581,6**
Autres produits opérationnels	(5)	64,8	50,8
Autres charges opérationnelles	(5)	(510,6)	(353,7)
Résultat opérationnel		**4 945,6**	**5 278,7**
Coût de la dette nette	(6)	(258,4)	(242,5)
Autres produits financiers	(6)	8,5	7,8
Autres charges financières	(6)	(168,5)	(161,5)
Charge d'impôt	(7)	(1 086,5)	(1 230,5)
Quote-part du résultat net des sociétés mises en équivalence	(14)	(0,7)	(7,6)
RÉSULTAT NET		**3 440,0**	**3 644,4**
■ Intérêts minoritaires		133,9	126,5
■ Part du Groupe		3 306,1	3 517,9
Résultat net par action *(en euros)*	**(8)**	**5,74**	**6,10**
Résultat net dilué par action *(en euros)*	**(8)**	**5,72**	**6,08**

État du résultat net et des gains et pertes comptabilisés directement en capitaux propres

Exercice clos le 31 décembre

(en millions d'euros)	Exercice 2024	Exercice 2025
Résultat net	**3 440,0**	**3 644,4**
Éléments comptabilisés en capitaux propres		
Variation de la juste valeur des instruments financiers	25,9	(119,9)
Variation de la différence de conversion	912,4	(2 525,2)
Éléments recyclables ultérieurement en résultat	**938,3**	**(2 645,1)**
Gains / (pertes) actuariels	2,4	112,8
Éléments non recyclables en résultat	**2,4**	**112,8**
Éléments comptabilisés en capitaux propres, nets d'impôts	**940,7**	**(2 532,3)**
Résultat net et gains et pertes comptabilisés directement en capitaux propres	**4 380,7**	**1 112,1**
■ Attribuable aux intérêts minoritaires	150,7	78,1
■ Attribuable au Groupe	4 230,0	1 034,0

Bilan consolidé

Exercice clos le 31 décembre

ACTIF *(en millions d'euros)*	**Notes**	**31 décembre 2024**	**31 décembre 2025**
Écarts d'acquisition	(10)	14 977,4	13 823,2
Autres immobilisations incorporelles	(11)	1 691,5	1 562,3
Immobilisations corporelles	(12)	25 538,7	24 909,7
Actifs non courants		**42 207,6**	**40 295,2**
Actifs financiers non courants	(13)	746,3	708,9
Titres mis en équivalence	(14)	198,3	174,6
Impôts différés actif	(15)	335,0	303,4
Instruments dérivés actif non courants	(25)	32,9	61,7
Autres actifs non courants		**1 312,5**	**1 248,6**
TOTAL DES ACTIFS NON COURANTS		**43 520,1**	**41 543,8**
Stocks et en-cours	(16)	2 189,6	2 128,3
Clients	(17)	2 996,7	2 866,5
Autres actifs courants	(19)	1 068,2	907,4
Impôt courant actif		96,7	32,8
Instruments dérivés actif courants	(25)	77,3	92,4
Trésorerie et équivalents de trésorerie	(20)	1 915,3	3 962,0
TOTAL DES ACTIFS COURANTS		**8 343,8**	**9 989,4**
ACTIFS DESTINÉS À ÊTRE CÉDÉS		**3,6**	**380,2**
TOTAL DES ACTIFS		**51 867,5**	**51 913,4**

PASSIF *(en millions d'euros)*	**Notes**	**31 décembre 2024**	**31 décembre 2025**
Capital		3 180,4	3 186,6
Primes		2 064,1	2 192,5
Réserves		18 534,2	17 496,5
Actions propres		(224,8)	(179,6)
Résultat net - part du Groupe		3 306,1	3 517,9
Capitaux propres du Groupe		**26 860,0**	**26 213,9**
Intérêts minoritaires		**761,3**	**733,3**
TOTAL DES CAPITAUX PROPRES [a]	**(21)**	**27 621,3**	**26 947,2**
Provisions et avantages au personnel	(22, 23)	2 025,6	2 028,6
Impôts différés passif	(15)	2 527,1	2 372,9
Emprunts et dettes financières non courantes	(24)	8 403,1	10 030,0
Dettes de loyers non courantes	(12)	1 133,8	1 034,3
Autres passifs non courants	(26)	642,8	630,7
Instruments dérivés passif non courants	(25)	29,7	32,9
TOTAL DES PASSIFS NON COURANTS		**14 762,1**	**16 129,4**
Provisions et avantages au personnel	(22, 23)	418,9	393,3
Fournisseurs	(27)	3 319,0	3 004,1
Autres passifs courants	(26)	2 483,7	2 382,4
Impôt à payer		273,1	212,5
Emprunts et dettes financières courantes	(24)	2 671,4	2 347,5
Dettes de loyers courantes	(12)	239,8	225,1
Instruments dérivés passif courants	(25)	76,9	192,8
TOTAL DES PASSIFS COURANTS		**9 482,8**	**8 757,7**
PASSIFS DESTINÉS À ÊTRE CÉDÉS		**1,3**	**79,1**
TOTAL DES PASSIFS ET DES CAPITAUX PROPRES		**51 867,5**	**51 913,4**

(a) Un détail de l'évolution des capitaux propres du Groupe et intérêts minoritaires est donné dans le Tableau de variation des capitaux propres.

Tableau des flux de trésorerie consolidé

Exercice clos le 31 décembre

(en millions d'euros)	Notes	Exercice 2024	Exercice 2025
Activités opérationnelles			
Résultat net – part du Groupe		**3 306,1**	**3 517,9**
Intérêts minoritaires		**133,9**	**126,5**
Ajustements :			
■ Dotations aux amortissements	(4)	2 505,1	2 563,5
■ Variation des impôts différés	(7)	(42,3)	109,3
■ Variation des provisions		304,0	185,1
■ Quote-part des résultats nets des mises en équivalence	(14)	0,7	7,6
■ Plus ou moins-values de cessions d'actifs [(a)]		(7,0)	13,4
■ Coût de la dette nette [(a)]	(24)	178,2	146,5
■ Autres éléments sans impact sur la trésorerie [(b)]		160,6	185,3
Capacité d'autofinancement [(a)]		**6 539,3**	**6 855,1**
Variation du besoin en fonds de roulement	(18)	(155,1)	(226,0)
Autres éléments avec impact sur la trésorerie [(c)]		(62,0)	(110,7)
Flux net de trésorerie généré par les activités opérationnelles		**6 322,2**	**6 518,4**
Opérations d'investissements			
Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles [(c)]	(11,12)	(3 525,1)	(3 843,4)
Acquisitions d'immobilisations financières et incidences des variations de périmètre		(269,0)	(254,0)
Produits de cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles [(a)]		80,1	154,5
Produits de cessions de titres consolidés, nets de la dette nette cédée et de cessions d'immobilisations financières [(a)]		113,0	177,8
Dividendes reçus des mises en équivalence	(14)	17,6	14,1
Flux net de trésorerie lié aux opérations d'investissement		**(3 583,4)**	**(3 751,0)**
Opérations de financement			
Distribution [(d)]			
■ L'Air Liquide S.A.		(1 718,1)	(1 955,0)
■ Minoritaires		(90,3)	(98,2)
Augmentations de capital en numéraire [(d)]		34,4	139,5
Achats d'actions propres [(d)]		(230,8)	(4,0)
Intérêts financiers décaissés nets [(a)]		(218,2)	(177,7)
Variation des dettes financières [(e)]		(266,8)	2 060,4
Remboursement des dettes de loyers		(239,1)	(232,7)
Intérêts sur dettes de loyers décaissés nets		(45,3)	(50,3)
Transactions avec les actionnaires minoritaires		(33,4)	(26,7)
Flux net de trésorerie lié aux opérations de financement		**(2 807,6)**	**(344,7)**
Incidences des variations monétaires et du périmètre		(32,4)	(47,2)
Variation de la trésorerie nette		**(101,2)**	**2 375,5**
TRÉSORERIE NETTE AU DÉBUT DE L'EXERCICE		**1 403,6**	**1 302,4**
TRÉSORERIE NETTE À LA FIN DE LA PÉRIODE		**1 302,4**	**3 677,9**

(a) Conformément à IAS 7.35, le Groupe classe les flux de trésorerie provenant des impôts sur le résultat dans les flux opérationnels, à moins qu'ils puissent être spécifiquement rattachés aux activités de financement et d'investissement. Par conséquent, le Groupe présente le coût de la dette nette, les produits de cessions, les plus ou moins values de cessions d'actifs et les intérêts financiers décaissés nets d'impôt.

(b) Ce poste comprend notamment les charges nettes non monétaires liées à IAS 19, la désactualisation de la dette IFRS 16, la charge IFRS 2.

(c) Ce poste inclut notamment les augmentations des immobilisations corporelles et incorporelles (hors droits d'utilisation) et la variation des dettes fournisseurs d'immobilisations pour -2,5 millions d'euros en 2025 (15,7 millions d'euros en 2024). À partir de 2025 les subventions d'investissements sont reportées sur la ligne « acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles » alors qu'elles étaient présentées au sein des « autres éléments avec impact sur la trésorerie » en 2024. Si cette présentation avait été effective en 2024, la ligne « autres éléments avec impact sur la trésorerie » aurait été de -122,6 millions d'euros et la ligne « acquisition d'immobilisations corporelles et incorporelles » aurait été de -3 464,5 millions d'euros.

(d) Un détail des distributions, des augmentations de capital et des achats d'actions propres est donné dans le Tableau de variation de capitaux propres.

(e) Ce poste inclut notamment la variation des autres actifs financiers non courants et courants.

La trésorerie nette à la clôture s'analyse comme suit :

(en millions d'euros)	Notes	31 décembre 2024	31 décembre 2025
Trésorerie et équivalents de trésorerie	(20)	1 915,3	3 962,0
Découverts bancaires (inclus dans les dettes financières courantes)		(612,9)	(284,1)
TRÉSORERIE NETTE		**1 302,4**	**3 677,9**

Tableau de variation des capitaux propres

TABLEAU DE VARIATION DES CAPITAUX PROPRES DU 1er JANVIER 2025 AU 31 DÉCEMBRE 2025

(en millions d'euros)	Notes	Capital	Primes	Réserves et résultat	Juste valeur des instruments financiers	Écarts de conversion	Actions propres	Capitaux propres – part du Groupe	Intérêts minoritaires	Total des capitaux propres
Capitaux propres et intérêts minoritaires au 1er janvier 2025		**3 180,4**	**2 064,1**	**22 272,5**	**(191,4)**	**(240,8)**	**(224,8)**	**26 860,0**	**761,3**	**27 621,3**
Résultat au 31 décembre 2025				**3 517,9**				**3 517,9**	**126,5**	**3 644,4**
Éléments comptabilisés directement en capitaux propres				112,8	(119,9)	(2 476,8)		(2 483,9)	(48,4)	(2 532,3)
Résultat net et gains et pertes comptabilisés directement en capitaux propres [(a)]				**3 630,7**	**(119,9)**	**(2 476,8)**		**1 034,0**	**78,1**	**1 112,1**
Augmentations (réductions) de capital		6,2	128,4					134,6	4,9	139,5
Distributions	(9)			(1 958,3)				(1 958,3)	(98,2)	(2 056,5)
Achats/Ventes d'actions propres [(c)]							(4,0)	(4,0)		(4,0)
Paiements en actions				20,0			49,2	69,2		69,2
Transactions avec les actionnaires minoritaires, enregistrées directement en capitaux propres				(4,9)				(4,9)	(12,8)	(17,7)
Autres [(d)]				83,3				83,3		83,3
CAPITAUX PROPRES ET INTÉRÊTS MINORITAIRES AU 31 DÉCEMBRE 2025		**3 186,6** [(b)]	**2 192,5**	**24 043,3**	**(311,3)**	**(2 717,6)**	**(179,6)** [(c)]	**26 213,9**	**733,3**	**26 947,2**

(a) Voir l'état du résultat net et des gains et pertes comptabilisés directement en capitaux propres.

(b) Le capital au 31 décembre 2025 se compose de 579 384 423 actions au nominal de 5,50 euros. Au cours de l'exercice, les mouvements affectant le capital sont les suivants :
- *création de 848 773 actions en numéraire au nominal de 5,50 euros résultant de l'augmentation de capital réservée aux salariés ;*
- *création de 276 387 actions en numéraire au nominal de 5,50 euros résultant de levées d'options.*

(c) Le nombre d'actions propres détenues au 31 décembre 2025 s'élève à 1 443 490 (dont 1 154 045 détenues par L'Air Liquide S.A.). Au cours de l'exercice, les mouvements ayant affecté les actions propres sont les suivants :
- *acquisitions nettes des cessions de 24 800 actions ;*
- *transfert de 396 991 actions dans le cadre des actions de performance.*

(d) Principalement impacts de l'effet de l'hyperinflation en Argentine et en Türkiye.

TABLEAU DE VARIATION DES CAPITAUX PROPRES DU 1er JANVIER 2024 AU 31 DÉCEMBRE 2024

(en millions d'euros)	Capital	Primes	Réserves et résultat	Juste valeur des instruments financiers	Écarts de conversion	Actions propres	Capitaux propres – part du Groupe	Intérêts minoritaires	Total des capitaux propres
Capitaux propres et intérêts minoritaires au 1er janvier 2024	**2 884,8**	**2 447,7**	**20 495,4**	**(217,3)**	**(1 136,4)**	**(152,7)**	**24 321,5**	**721,6**	**25 043,1**
Résultat au 31 décembre 2024			**3 306,1**				**3 306,1**	**133,9**	**3 440,0**
Éléments comptabilisés directement en capitaux propres			2,4	25,9	895,6		923,9	16,8	940,7
Résultat net et gains et pertes comptabilisés directement en capitaux propres [(a)]			**3 308,5**	**25,9**	**895,6**		**4 230,0**	**150,7**	**4 380,7**
Augmentations (réductions) de capital	2,5	27,6					30,1	4,2	34,3
Attribution d'actions gratuites	296,5	(296,5)					—		—
Distributions			(1 719,6)				(1 719,6)	(90,3)	(1 809,9)
Annulation d'actions propres	(3,4)	(114,7)				118,1	—		—
Achats/Ventes d'actions propres						(230,4)	(230,4)		(230,4)
Paiements en actions			(0,4)			40,2	39,8		39,8
Transactions avec les actionnaires minoritaires, enregistrées directement en capitaux propres			(10,3)				(10,3)	(24,9)	(35,2)
Autres [(b)]			198,9				198,9		198,9
CAPITAUX PROPRES ET INTÉRÊTS MINORITAIRES AU 31 DÉCEMBRE 2024	**3 180,4**	**2 064,1**	**22 272,5**	**(191,4)**	**(240,8)**	**(224,8)**	**26 860,0**	**761,3**	**27 621,3**

(a) Voir l'état du résultat net et des gains et pertes comptabilisés directement en capitaux propres.
(b) Principalement impacts de l'effet de l'hyperinflation en Argentine et en Türkiye.

Principes comptables

BASE DE PRÉPARATION DES ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS

Du fait de sa cotation à la Bourse de Paris et conformément au Règlement CE 1606/2002 du 19 juillet 2002, les États financiers consolidés au 31 décembre 2025 du groupe Air Liquide ont été établis en conformité avec le référentiel IFRS (International Financial Reporting Standards), tel qu'adopté dans l'Union européenne au 31 décembre 2025. Les normes et interprétations du référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne sont disponibles sur le site :

https://finance.ec.europa.eu/regulation-and-supervision/financial-services-legislation/implementing-and-delegated-acts/international-accounting-standards-regulation_en

Le Groupe n'a anticipé aucune nouvelle norme, aucun amendement de normes existantes ou nouvelle interprétation publiés par l'IASB encore en cours d'adoption ou d'application non obligatoire en 2025 au sein de l'Union européenne.

Les États financiers sont présentés en millions d'euros. Ils ont été arrêtés par le Conseil d'Administration du 19 février 2026. Ces comptes seront soumis pour approbation à l'Assemblée Générale du 5 mai 2026.

NOUVELLES NORMES IFRS ET INTERPRÉTATIONS

1. Normes, interprétations et amendements adoptés par l'Union européenne et d'application obligatoire à compter du 1er janvier 2025

Les textes suivants n'ont pas d'impact significatif pour le Groupe :

- les amendements à IAS 21 « Effets des variations des cours des monnaies étrangères : absence de convertibilité », publiés le 15 août 2023.

2. Normes, interprétation et amendements adoptés par l'Union européenne et d'application optionnelle en 2025

Les États financiers du Groupe au 31 décembre 2025 n'intègrent pas les éventuels impacts des normes, interprétations et amendements adoptés par l'Union européenne au 31 décembre 2025 mais dont l'application n'est obligatoire qu'à compter des exercices ouverts postérieurement au 1er janvier 2025. Ces textes sont les suivants :

- les amendements à IFRS 9 et IFRS 7 « Classement et évaluation des instruments financiers », publiés le 30 mai 2024 ;
- les améliorations annuelles des IFRS – Volume 11, publiés le 18 juillet 2024 ;
- les amendements à IFRS 9 et IFRS 7 « Contrats faisant référence à l'électricité produite à partir de sources naturelles », publiés le 18 décembre 2024.

Les impacts de ces textes sur les États financiers du Groupe sont en cours d'analyse.

3. Normes, interprétations et amendements non encore adoptés par l'Union européenne

Les impacts sur les États financiers des textes publiés par l'IASB au 31 décembre 2025 et non en vigueur dans l'Union européenne sont en cours d'analyse. Ces textes sont les suivants :

- IFRS 18 « Présentation et informations à fournir dans les états financiers », publiés le 9 avril 2024 ;
- les amendements à IAS 21 « Effets des variations des cours des monnaies étrangères : conversion dans une monnaie de présentation hyperinflationniste », publiés le 13 novembre 2025.

Par ailleurs, les textes suivants sont non applicables pour le Groupe :

- IFRS 19 « Filiales sans responsabilité publique : informations à fournir » et les amendements à IFRS 19 « Filiales sans responsabilité publique : informations à fournir », publiés respectivement le 9 mai 2024 et le 21 août 2025.

UTILISATION D'ESTIMATIONS ET HYPOTHÈSES

La préparation des États financiers implique que la Direction du Groupe ou des filiales procède à des estimations et retienne certaines hypothèses qui ont une incidence significative sur les montants d'actifs et de passifs inscrits au bilan consolidé, les informations relatives à ces actifs et passifs, les montants de charges et produits du compte de résultat et les engagements relatifs à la période arrêtée. Les postes de bilan, les résultats et les flux de trésorerie pourraient être différents si les résultats réels ultérieurs sont différents des estimations. Les estimations et hypothèses les plus significatives concernent notamment :

- la durée d'utilité estimée des immobilisations corporelles utilisée pour le calcul des amortissements : ces estimations sont décrites dans le paragraphe 5.e des principes et méthodes comptables ;
- les hypothèses utilisées pour déterminer les provisions pour engagements de retraites des salariés : les hypothèses actuarielles utilisées (probabilité de maintien dans le Groupe du personnel actif, probabilité de mortalité, âge de départ à la retraite, évolution des salaires…) et les taux d'actualisation permettant de déterminer la valeur actuelle des engagements sont décrits dans le paragraphe 9.b des principes et méthodes comptables et dans la note 23.3 ;
- les estimations et hypothèses concernant les tests de dépréciation des actifs qui sont décrites dans le paragraphe 5.f des principes et méthodes comptables et dans la note 10.2 ;
- les modalités de récupération des impôts différés actif figurant au bilan dans la note 15.1 ;
- l'appréciation du niveau de risque pour déterminer le montant des provisions pour risques et charges figurant au bilan dans la note 22 ;
- les modalités de comptabilisation de la marge des contrats d'ingénierie & construction au sein de l'activité Ingénierie & Technologies qui sont décrites dans le paragraphe 3.b des principes et méthodes comptables ;
- les hypothèses utilisées pour l'évaluation du passif locatif (IFRS 16) : la durée des contrats de location et le taux d'actualisation. Elles sont décrites dans le paragraphe 5.g des principes et méthodes comptables.

Par ailleurs, le Groupe considère que les risques climatiques sont significatifs, bien que leur impact quantitatif sur les États financiers consolidés du Groupe au 31 décembre 2025 ne soit pas significatif. Le Groupe prend en compte ces risques dans ses hypothèses de clôture et intègre leur impact potentiel dans les États financiers. En particulier, les risques climatiques sont pris en compte lors de l'exécution des procédures de clôture telles que l'examen de la durée d'utilité estimée des immobilisations corporelles utilisées pour le calcul de l'amortissement, la revue des estimations et hypothèses concernant les tests de dépréciation des actifs et l'évaluation des risques pour déterminer le montant des provisions pour risques et charges. La prise en compte des risques climatiques par le Groupe est notamment décrite dans la note 31.

PRINCIPES ET MÉTHODES COMPTABLES

Les États financiers consolidés ont été préparés selon la convention du coût historique, excepté, conformément aux normes IAS 32/IFRS 9, pour les actifs et passifs financiers mesurés à la juste valeur par compte de résultat ou en contrepartie des capitaux propres. La valeur comptable des actifs et passifs qui font l'objet de couvertures au titre du risque de juste valeur est ajustée pour tenir compte des variations de juste valeur attribuables aux risques couverts. Par ailleurs, les conventions d'image fidèle, de continuité d'exploitation et de permanence des méthodes ont été appliquées.

1. MÉTHODES DE CONSOLIDATION

Les méthodes de consolidation utilisées sont :

- l'intégration globale pour les filiales ;
- l'opération conjointe pour les entreprises communes ;
- la mise en équivalence pour les coentreprises et les entreprises associées.

a. Les filiales

Toutes les filiales ou sociétés dans lesquelles le groupe Air Liquide exerce le contrôle exclusif sont consolidées par intégration globale. Le contrôle existe lorsque tous les éléments suivants sont réunis :

- le Groupe détient des droits effectifs qui lui confèrent la capacité actuelle de diriger les activités pertinentes ;
- le Groupe est exposé ou a droit à des rendements variables du fait de son implication dans l'entité ;
- le Groupe a la capacité d'exercer son pouvoir sur l'entité de manière à influer sur le montant de ces rendements.

Les sociétés sont consolidées par intégration globale à compter de la date de prise de contrôle et ce jusqu'à la date à laquelle le contrôle est transféré à l'extérieur du Groupe.

b. Les entreprises communes

Les entreprises communes sont des partenariats dans lesquels le groupe Air Liquide exerce un contrôle conjoint avec un ou plusieurs partenaires au travers d'un accord contractuel, lui conférant des droits sur les actifs et des obligations au titre des passifs de l'entité.

Les entreprises communes sont consolidées selon la méthode de l'opération conjointe. Celle-ci consiste à consolider les actifs, passifs, charges et produits des entreprises communes selon l'intérêt du Groupe dans ces entreprises. Ces montants sont incorporés sur chaque ligne des États financiers comme pour les entités consolidées.

c. Les coentreprises

Les coentreprises sont des partenariats dans lesquels le groupe Air Liquide dispose d'un contrôle conjoint avec un ou plusieurs partenaires au travers d'un accord contractuel, lui conférant des droits sur l'actif net de l'entité.

Les coentreprises sont consolidées selon la méthode de la mise en équivalence. Celle-ci consiste à retenir l'actif net et le résultat net d'une société au prorata de la participation détenue par le Groupe dans le capital.

Lors de l'acquisition d'une participation dans une coentreprise, l'écart d'acquisition lié à une coentreprise est inclus dans la valeur comptable de la participation.

d. Les entreprises associées

Les entreprises associées sont des participations dans lesquelles le groupe Air Liquide a une influence notable (généralement lorsque le Groupe possède une participation de plus de 20 %) mais n'a pas de contrôle.

Les entreprises associées sont consolidées selon la méthode de la mise en équivalence. Celle-ci consiste à retenir l'actif net et le résultat net d'une société au prorata de la participation détenue par le Groupe dans le capital.

Lors de l'acquisition d'une participation dans une entreprise associée, l'écart d'acquisition lié à une entreprise associée est inclus dans la valeur comptable de la participation.

Les comptes des filiales, des partenariats et des entreprises associées sont arrêtés au 31 décembre de chaque exercice présenté.

2. TRANSACTIONS ET SOLDES EN DEVISES ET CONVERSION DES ÉTATS FINANCIERS DES SOCIÉTÉS DONT LA DEVISE FONCTIONNELLE EST AUTRE QUE L'EURO

La devise fonctionnelle d'une entité est la devise de l'environnement économique primaire dans lequel elle réalise ses opérations. Dans la majorité des cas, la devise fonctionnelle correspond à la devise locale. Cependant, une devise fonctionnelle autre que la devise locale peut être retenue pour certaines entités dès lors qu'elle représente la devise des principales transactions réalisées par l'entité et qu'elle assure une représentation fidèle de son environnement économique. Les opérations en monnaies étrangères sont comptabilisées selon les principes suivants :

- les opérations en monnaies étrangères sont converties par chaque société dans sa monnaie fonctionnelle au taux de change en vigueur au moment de la transaction ;
- à la date de clôture, les actifs et passifs monétaires libellés en monnaies étrangères sont convertis dans la monnaie fonctionnelle au taux en vigueur à la date de clôture.

Les écarts de change correspondants sont comptabilisés en résultat opérationnel pour les transactions commerciales ou en résultat financier pour les transactions financières, à l'exception des écarts sur les emprunts en devises étrangères qui constituent une couverture de l'investissement net dans une entité étrangère. Ces derniers sont directement imputés dans les capitaux propres jusqu'à la sortie de l'investissement net du périmètre de consolidation.

La monnaie de présentation des États financiers consolidés du Groupe est l'euro. À la clôture, les états financiers des sociétés dont la devise fonctionnelle est autre que l'euro sont convertis en euros selon les principes suivants :

- les postes du bilan sont convertis sur la base des cours officiels de la fin d'exercice ;
- les postes du compte de résultat et du tableau des flux de trésorerie sont convertis en utilisant pour chaque devise les cours moyens de l'exercice.

Les différences de conversion sont incluses dans un poste séparé « Écarts de conversion » dans les gains et pertes comptabilisés directement en capitaux propres.

Les écarts de conversion cumulés existants au 1er janvier 2004 et résultant de la conversion en euros des comptes des filiales dont la devise fonctionnelle est autre que l'euro ont été maintenus comme une composante distincte des capitaux propres.

Lors de la sortie du périmètre de consolidation d'une société dont la monnaie fonctionnelle est différente de l'euro, le montant cumulé des écarts de conversion est constaté dans le compte de résultat.

3. RECONNAISSANCE DES REVENUS

L'analyse de la reconnaissance des revenus est fondée sur les activités du Groupe, comme suit :

a. Gaz & Services

La fourniture de gaz implique une production locale afin de limiter les coûts de transport. Les unités de production de gaz du groupe Air Liquide sont donc réparties dans toutes les régions du monde et peuvent approvisionner plusieurs types de clients et d'industries, selon les volumes et les services requis :

La Grande Industrie

Cette activité est caractérisée par la fourniture de grandes quantités de gaz contractualisée pour une durée de 15 ans ou plus avec un nombre limité de clients. Le Groupe s'engage à garantir un haut niveau de fiabilité et de disponibilité du gaz en service continu, sur le long terme. En contrepartie, ces contrats intègrent des volumes minimaux garantis par des clauses d'achat ferme (take-or-pay). En raison du volume de gaz à fournir, Air Liquide approvisionne ses clients de la Grande Industrie directement par canalisations, en provenance d'une usine dédiée ou de différentes usines reliées en réseau.

Ces usines représentent des investissements significatifs qui sont généralement réalisés de manière à mutualiser la production avec les autres branches d'activité du Groupe, notamment l'activité Industriel Marchand, ou destinés à servir des clients dans un bassin industriel connecté sur un réseau de canalisation. Dans ces cas, les actifs ne sont pas identifiés au sens de la norme IFRS 16 « Contrats de location » et aucun contrat de location n'est contenu dans les contrats clients. Lorsque la fourniture de gaz au client provient d'une usine dédiée, le Groupe a le droit de décider de l'utilisation de ces usines au sens de la norme IFRS 16 « Contrats de location ». En conséquence, les contrats de fourniture de gaz de l'activité Grande Industrie ne contiennent pas de contrat de location.

Les clients de l'activité Grande Industrie reçoivent et consomment simultanément les avantages procurés par la prestation de fourniture de gaz ou de sa disponibilité. En conséquence, la reconnaissance du chiffre d'affaires liée à ces contrats est faite au fur et à mesure de la fourniture du gaz ou de la mise à disposition de la capacité réservée.

L'Industriel Marchand, la Santé et l'Électronique

L'activité Industriel Marchand s'appuie principalement sur les capacités de production des gaz de la Grande Industrie et développe ensuite sa propre logistique de distribution. Cette activité est caractérisée par une forte diversité de clients et de marchés. La durée des contrats peut s'étendre jusqu'à cinq ans pour les bouteilles et la fourniture en gaz liquide et jusqu'à 15 ans pour les petits générateurs de production de gaz sur site.

L'activité Santé fournit des gaz médicaux, des services ainsi que du matériel aux hôpitaux et aux patients à leur domicile. Elle produit et distribue également des ingrédients de spécialité pour la santé destinés aux marchés de la cosmétique, de la pharmacie et des vaccins.

L'activité Électronique fournit à ses clients (i) des gaz vecteurs avec un modèle économique basé sur des contrats de long terme et sur des volumes minimaux garantis par des clauses de type take-or-pay, (ii) des matériaux spéciaux électroniques sous la forme de gaz purs ou mélangés, (iii) des matériaux avancés, (iv) des équipements et installations et (v) des services notamment de contrôle qualité et de gestion des fluides.

Pour des raisons de sécurité et de qualité, Air Liquide fournit les gaz avec ses propres équipements (petits générateurs, réservoir de stockage, bouteilles). Les clients ne détiennent aucun droit de contrôle des actifs identifiés au sens de la norme IFRS 16 « Contrats de location ».

En conséquence, les contrats de fourniture de gaz de ces activités ne contiennent pas de contrat de location et la reconnaissance du chiffre d'affaires est réalisée comme suit :

- fourniture de gaz : la reconnaissance du chiffre d'affaires liée à ces contrats est faite au fur et à mesure de la fourniture du gaz ou de la mise à disposition de la capacité réservée ;
- ventes d'équipements standards et de matériaux : la reconnaissance du chiffre d'affaires est faite lors du transfert de contrôle des équipements et matériaux, qui intervient généralement au moment de la livraison ;
- équipements spécifiques et installations : le transfert de contrôle des installations est réalisé au fur et à mesure de leur construction. En conséquence, le chiffre d'affaires est reconnu en fonction du degré d'avancement de l'activité du contrat à la date de clôture de la période présentée ;
- prestations de services : la reconnaissance du chiffre d'affaires est faite au fur et à mesure de la réalisation des prestations.

b. Ingénierie & Technologies

Au sein de l'activité Ingénierie & Technologies, Air Liquide :

- entreprend des projets de conception et construction d'unités de production à travers le monde pour son propre compte et pour des clients tiers. Le transfert de contrôle des installations est réalisé au fur et à mesure de leur conception/construction. En conséquence, le chiffre d'affaires est reconnu en fonction du degré d'avancement de l'activité du contrat à la date de clôture de la période présentée. Les coûts associés sont comptabilisés en charges au cours de la période où ils sont encourus. Le degré d'avancement est mesuré par le rapport existant entre les coûts encourus pour les travaux exécutés à la date considérée et les coûts totaux estimés du contrat. La marge réalisée à l'avancement est comptabilisée seulement lorsqu'elle peut être mesurée de manière fiable. Lorsqu'il est probable que le total des coûts du contrat sera supérieur aux produits, une provision est comptabilisée immédiatement au titre du contrat déficitaire ;
- se focalise sur certains nouveaux marchés nécessitant une approche mondiale, principalement ceux liés à la transition énergétique ainsi que les marchés du spatial et de la cryogénie extrême. De par sa nature, l'analyse de la reconnaissance du chiffre d'affaires sur ce marché est faite au cas par cas en fonction de la nature des obligations de performance.

4. IMPÔTS

a. Charge d'impôt

Le taux d'impôt est calculé sur la base des réglementations fiscales adoptées ou quasi adoptées à la date de clôture des comptes dans chacun des pays où les sociétés du Groupe exercent leur activité.

Le taux d'impôt applicable du Groupe correspond à la moyenne des taux d'imposition théoriques en vigueur dans chacun des pays, pondérée en fonction des résultats réalisés dans chacun de ces pays.

Le taux d'impôt effectif moyen est égal à : (impôts courants et différés)/(résultat avant impôts diminué des résultats des sociétés mises en équivalence, des dividendes reçus et du résultat net des activités non poursuivies ou en cours de cession).

b. Impôts différés

Les impôts différés sont constatés sur toutes les différences temporelles entre les valeurs comptables et fiscales des éléments d'actifs et de passifs (à l'exception des écarts d'acquisition non déductibles et des autres exceptions prévues par la norme IAS 12), les déficits fiscaux reportables et les crédits d'impôts non utilisés. Les impôts différés actif sont constatés s'il existe une réelle probabilité de récupération de ces impôts sur les exercices futurs.

Les impôts différés sont évalués au taux d'impôt applicable lorsque la différence temporelle se renversera et dont l'application a été décidée par les autorités compétentes à la date d'arrêté des comptes. La règle du report variable est appliquée et l'effet de tout changement de taux d'imposition est comptabilisé dans le compte de résultat à l'exception des changements relatifs à des éléments comptabilisés directement en capitaux propres.

Les actifs et passifs d'impôts différés sont compensés si les entités possèdent un droit légal de compensation et relèvent de la même administration fiscale. Les impôts différés ne sont pas actualisés.

Les impôts différés résultent essentiellement des différences entre amortissements fiscaux et amortissements économiques des immobilisations, des pertes fiscales reportables et de la non-déductibilité immédiate de certaines provisions, en particulier les provisions relatives aux avantages au personnel.

Dès lors que le Groupe a décidé de ne pas distribuer dans un avenir prévisible les profits conservés par la filiale, aucun passif d'impôts différés n'est comptabilisé.

5. ACTIFS IMMOBILISÉS

a. Écarts d'acquisition et regroupements d'entreprises

À compter du 1er janvier 2010, le Groupe applique, de façon prospective, la norme IFRS 3 révisée.

Lorsque le Groupe obtient le contrôle d'une entreprise acquise, le regroupement d'entreprise est comptabilisé selon la méthode de l'acquisition à la date de prise de contrôle, conformément aux prescriptions de la norme IFRS 3 révisée :

- les actifs identifiables acquis, les passifs et les passifs éventuels assumés sont évalués à leur juste valeur ;
- les intérêts minoritaires détenus dans l'entreprise acquise sont évalués soit à leur quote-part dans l'actif net identifiable de l'entreprise acquise, soit à leur juste valeur. Cette option est appliquée au cas par cas pour chaque acquisition ;
- la contrepartie transférée, incluant le cas échéant le montant des contreparties éventuelles, est valorisée à la juste valeur ;
- les coûts directs liés à l'acquisition sont comptabilisés en autres charges opérationnelles de la période.

Dans le cas d'un regroupement réalisé par étapes, la participation antérieurement détenue dans l'entreprise acquise est valorisée à la juste valeur à la date de prise de contrôle. L'éventuel profit ou perte qui en découle est comptabilisé en résultat.

La période d'évaluation d'un regroupement d'entreprise n'excède pas 12 mois à compter de la date de prise de contrôle. Les ajustements éventuels, au-delà de la période d'évaluation, de la contrepartie transférée et des justes valeurs des actifs acquis et des passifs assumés sont enregistrés en compte de résultat.

À la date d'acquisition, les écarts d'acquisition sont inscrits au bilan consolidé comme la différence entre :

- d'une part, la contrepartie transférée, augmentée du montant des intérêts minoritaires de l'entreprise acquise et de la juste valeur de la participation antérieurement détenue ; et
- d'autre part, la juste valeur des actifs identifiables acquis, des passifs et des passifs éventuels assumés.

L'écart d'acquisition négatif est comptabilisé immédiatement en résultat.

Les écarts d'acquisition sont affectés aux unités génératrices de trésorerie (UGT) ou à des regroupements d'UGT qui bénéficient des synergies du regroupement d'entreprises. Ultérieurement, les écarts d'acquisition ne sont pas amortis et font l'objet d'un test de perte de valeur dès l'apparition d'indices de perte de valeur et au minimum une fois par an, selon les modalités décrites au paragraphe 5.f.

Par ailleurs, à l'occasion de la transition aux IFRS et conformément à l'exemption offerte par IFRS 1, le Groupe a choisi de ne pas appliquer de manière rétrospective la norme IFRS 3 « Regroupements d'entreprises » aux acquisitions effectuées avant le 1er janvier 2004.

b. Frais de recherche et développement

Les frais de recherche et développement comprennent les coûts des activités scientifiques, techniques, de propriété industrielle, d'enseignement et de transmission des connaissances nécessaires pour assurer le développement, la fabrication ou la mise en œuvre, et la commercialisation de produits ou de processus, nouveaux ou améliorés.

Les coûts de développement doivent être immobilisés si, et seulement si, ils répondent aux critères restrictifs suivants définis par la norme IAS 38 :

- le projet est clairement identifié et les coûts qui s'y rapportent sont individualisés et suivis de façon fiable ;
- la faisabilité technique et industrielle du projet est prouvée ;
- il existe une intention de terminer le projet et d'utiliser ou de commercialiser l'immobilisation incorporelle issue de ce projet ;
- le Groupe a la capacité d'utiliser ou de vendre l'immobilisation incorporelle issue de ce projet ;
- le Groupe peut démontrer comment le projet développé générera des avantages économiques futurs ;
- le Groupe dispose de ressources techniques, financières et autres, appropriées pour achever le projet et utiliser ou vendre l'immobilisation incorporelle issue de ce projet.

Lorsque ces conditions ne sont pas réunies, les coûts de développement encourus par le Groupe sont comptabilisés en charges de l'exercice au cours duquel ils sont encourus.

Les dépenses de recherche sont comptabilisées en charges de l'exercice au cours duquel elles sont encourues.

c. Immobilisations incorporelles générées en interne

Les immobilisations incorporelles générées en interne représentent principalement les coûts de développement des systèmes de gestion de l'information. Ces coûts sont capitalisés uniquement s'ils satisfont aux conditions définies par la norme IAS 38 et exposées ci-dessus.

Sont capitalisés les coûts internes et externes engagés durant la phase de développement de l'application. Les coûts des mises à jour et des améliorations importantes sont ajoutés au coût initial de l'actif s'ils répondent de manière spécifique aux critères de capitalisation.

Les immobilisations incorporelles générées en interne sont amorties sur leur durée d'utilité.

d. Autres actifs incorporels

Les autres actifs incorporels incluent des actifs incorporels acquis séparément tels que des logiciels, des licences, et des droits de propriété intellectuelle. Ils incluent également la technologie, les marques et les contrats clients valorisés lors de l'acquisition de sociétés en application de la norme IFRS 3 « Regroupements d'entreprises ».

Hormis certaines marques, tous les actifs incorporels sont amortis linéairement selon leur durée d'utilité. Les systèmes de gestion de l'information sont généralement amortis sur une durée comprise entre cinq et huit ans, et les contrats clients sur une durée n'excédant pas 25 ans, compte tenu des probabilités de renouvellement.

e. Immobilisations corporelles

Les terrains, immeubles et équipements sont comptabilisés à leur coût d'acquisition minoré des amortissements et des pertes de valeur cumulés. Dans le cas d'obligations de démontage ou de démantèlement d'actifs, les coûts correspondants sont inclus dans le coût initial des actifs concernés et des provisions sont comptabilisées en contrepartie.

Les charges d'intérêt des emprunts destinés à financer la construction des immobilisations corporelles sont capitalisées pendant la période de construction s'il s'agit du financement de projets industriels ayant une durée de construction de 12 mois ou plus.

Lorsque les composants d'un actif corporel ont des durées d'utilité différentes, ils sont comptabilisés séparément et amortis sur leur durée d'utilité propre.

Les coûts de réparation ou de maintenance sont comptabilisés en charges dans l'exercice où ils sont encourus. Les coûts d'inspection ou grandes révisions sont comptabilisés comme un composant distinct de l'actif et amortis sur la période comprise entre deux grandes révisions.

L'amortissement des immobilisations corporelles est calculé selon la méthode linéaire appliquée à la durée d'utilité estimée :

- immeubles : 20 à 30 ans ;
- bouteilles : 10 à 40 ans ;
- unités de production : 15 à 20 ans ;
- réseaux de canalisations : 15 à 35 ans ;
- autres équipements : 5 à 30 ans.

Les durées d'utilité estimées sont revues régulièrement et les changements dans ces estimations sont comptabilisés de façon prospective à compter de la date du changement.

Les terrains ne sont pas amortis.

f. Dépréciation des actifs

Le Groupe détermine régulièrement s'il existe des indices de perte de valeur des actifs. S'il existe un quelconque indice, un test de perte de valeur est effectué afin d'évaluer si la valeur comptable de l'actif est supérieure à sa valeur recouvrable, définie comme la valeur la plus élevée entre la juste valeur diminuée des coûts de la vente (juste valeur nette) et la valeur d'utilité.

Les tests de dépréciation sont en outre effectués systématiquement une fois par an pour les écarts d'acquisition et les immobilisations incorporelles à durée d'utilité indéterminée.

Les actifs qui ne génèrent pas de flux de trésorerie largement indépendants sont regroupés dans les unités génératrices de trésorerie (UGT) auxquelles ces actifs appartiennent. Les UGT sont des ensembles homogènes d'actifs dont l'utilisation continue génère des entrées de trésorerie qui sont largement indépendantes des entrées de trésorerie générées par d'autres groupes d'actifs. Elles sont déterminées essentiellement sur une base géographique et par référence aux marchés dans lesquels opère le Groupe.

En pratique, ces principes conduisent le Groupe à effectuer les tests de perte de valeur des actifs à différents niveaux :

- les usines dédiées et les usines on-site sont testées individuellement ;
- les réseaux de canalisations et les usines alimentant ces réseaux sont testés au niveau du réseau ;
- les usines de gaz liquide, les usines d'hydrogène/CO sont groupées en fonction du marché servi par ces usines ;
- les autres actifs sont alloués à des unités ou à des groupes d'unités génératrices de trésorerie.

Les unités génératrices de trésorerie des activités Gaz & Services sont déterminées sur une base géographique. L'activité Ingénierie & Technologies est gérée à un niveau mondial.

Les écarts d'acquisition sont alloués aux unités génératrices de trésorerie ou groupes d'unités génératrices de trésorerie qui bénéficient des synergies de regroupement d'entreprises et qui représentent les niveaux auxquels les écarts d'acquisition sont suivis par le Groupe.

Pour effectuer les tests de perte de valeur des unités génératrices de trésorerie (UGT) ou groupes d'unités génératrices de trésorerie incluant les écarts d'acquisition, le Groupe utilise la méthode des multiples de marché. Les multiples de chiffre d'affaires et de résultat opérationnel courant avant amortissements sont déterminés sur la base de la valorisation boursière du groupe Air Liquide. Ils sont comparables avec ceux des sociétés dont l'activité est similaire à celle du Groupe. Les multiples ainsi obtenus sont appliqués aux agrégats (chiffre d'affaires et résultat opérationnel courant avant amortissements) de chaque UGT. Dans le cas où la juste valeur obtenue par la méthode des multiples n'est pas significativement supérieure à la valeur nette comptable de l'unité génératrice de trésorerie ou du groupe d'unités génératrices de trésorerie, le Groupe confirme la valeur recouvrable de l'unité ou groupes d'unités génératrices de trésorerie avec l'approche par les flux de trésorerie futurs estimés (valeur d'utilité).

Pour les unités génératrices de trésorerie ou groupes d'unités génératrices de trésorerie n'incluant pas les écarts d'acquisition, ainsi que pour les actifs dont la valeur est testée individuellement, le Groupe détermine la valeur recouvrable avec l'approche par les flux de trésorerie futurs estimés (valeur d'utilité).

Les taux de croissance pris en compte dans l'estimation des flux de trésorerie futurs pour les unités ou groupe d'unités génératrices de trésorerie sont déterminés en fonction de l'activité et de la localisation géographique de l'UGT considérée.

Le Groupe tient compte du risque climat et des enjeux et opportunités relatifs à la transition énergétique dans la mise en œuvre de l'ensemble des tests de dépréciation (incluant les écarts d'acquisition ou actifs testés individuellement).

L'évaluation de la valeur d'utilité des actifs corporels s'effectue par actualisation des flux de trésorerie futurs estimés générés par ces actifs. Les flux de trésorerie sont évalués sur la période estimée d'utilisation de l'actif, compte tenu des termes des relations contractuelles avec les clients et de l'obsolescence technique.

Le taux d'actualisation choisi dépend de la nature, de la localisation de l'actif et du marché servi. Ce taux est déterminé en fonction du niveau minimum de rentabilité attendu de l'investissement résultant des risques industriels et commerciaux et des modalités de financement.

Lorsque la valeur recouvrable d'un actif, d'une unité génératrice de trésorerie ou d'un regroupement d'UGT est inférieure à sa valeur nette comptable, une perte de valeur est enregistrée au compte de résultat. Une perte de valeur concernant une unité génératrice de trésorerie est affectée en priorité aux écarts d'acquisition.

Lorsque la valeur recouvrable redevient supérieure à sa valeur comptable, la perte de valeur antérieurement constatée est reprise au compte de résultat, à l'exception des pertes de valeur relatives aux écarts d'acquisition dont les dépréciations sont irréversibles.

g. Contrats de location

Dans le cadre de son activité, le Groupe conclut en tant que preneur les contrats portants sur les principaux actifs suivants :

- terrains, bâtiments et bureaux ;
- matériels de transport, notamment pour les activités de l'Industriel Marchand et de la Santé ;
- équipements.

Tout contrat (sauf exemptions citées ci-dessous) qui répond à la définition d'un contrat de location selon IFRS 16 entraîne la comptabilisation chez le preneur d'un actif au titre du droit d'utilisation de l'actif loué et d'un passif locatif au titre de la valeur actuelle des engagements portant sur le paiement des loyers futurs (dette de loyers).

Un contrat contient un contrat de location s'il confère au Groupe le droit de contrôler l'utilisation d'un actif identifié pour une période déterminée moyennant le paiement d'une contrepartie. En particulier, le Groupe a conclu que les contrats de transport qui confèrent au transporteur le droit substantiel de remplacer le véhicule tout au long de la durée d'utilisation et/ou le contrôle sur le choix de l'itinéraire et du chauffeur et sur la politique de la maintenance, sont des contrats de prestation de services et ne contiennent pas de contrat de location au sens d'IFRS 16.

Par ailleurs, le Groupe a choisi d'utiliser les exemptions suivantes et de ne pas appliquer IFRS 16 :

- à des contrats de location de 12 mois ou moins ;
- à des contrats de location dont l'actif sous-jacent est de faible valeur, en particulier matériel de bureau et de téléphonie, ordinateurs et petits équipements informatiques. Les contrats relatifs à des serveurs des centres de données (data centers) sont analysés au cas par cas.

Les principales hypothèses utilisées pour l'évaluation du droit d'utilisation et du passif locatif sont :

- la durée d'un contrat de location. Elle correspond à la période non résiliable pendant laquelle le preneur a le droit d'utiliser l'actif sous-jacent, à laquelle s'ajoutent les périodes optionnelles de renouvellement ou de résiliation que le Groupe a la certitude raisonnable d'exercer (pour l'option de renouvellement) ou de ne pas exercer (pour l'option de résiliation). La probabilité d'exercer ou de ne pas exercer une option est déterminée par typologie de contrat ou au cas par cas sur la base des dispositions contractuelles et réglementaires et de la nature de l'actif sous-jacent (en particulier, sa spécificité technique et son emplacement stratégique) ;
- le taux d'actualisation du passif locatif. Le taux d'actualisation retenu est le taux d'emprunt marginal du preneur. En raison du caractère centralisé du financement du Groupe, il correspond pour chaque filiale au taux d'intérêt des prêts intra-groupe déterminé en fonction de la monnaie du contrat de location, du pays et de la durée du contrat et en tenant compte de la cadence de remboursement (amortissement linéaire du passif locatif).

Les impôts différés relatifs au droit d'utilisation et au passif locatif provenant d'une transaction unique sont comptabilisés sur la base nette.

6. INSTRUMENTS FINANCIERS

a. Titres non-consolidés

Les titres de sociétés non consolidées et non comptabilisées selon la méthode de la mise en équivalence sont classés dans la catégorie des actifs évalués à la juste valeur. Ces titres ne sont pas détenus à des fins d'échanges sur le marché, en conséquence, lors de la comptabilisation initiale de chaque titre, le Groupe peut faire le choix irrévocable de présenter en « Gain et pertes comptabilisés directement en capitaux propres » les variations ultérieures de la juste valeur. Dans ce cas, les variations de la juste valeur ne sont pas recyclables en résultat lors de la cession des titres.

Les dividendes relatifs à ces titres sont comptabilisés en autres produits financiers.

b. Clients et autres débiteurs

Les créances clients sont évaluées à leur prix de transaction au sens de l'IFRS 15 lors de leur comptabilisation initiale puis au coût amorti diminué des pertes au titre des pertes de crédits attendues sur la durée de vie.

Les pertes de crédit attendues sont estimées sur la base d'une matrice consistant à utiliser l'historique des pertes de crédit se rapportant aux créances clients et ajustée en fonction des données observables actuelles. Les pertes de crédit attendues sont évaluées à chaque clôture de manière suivante :

- séparation des créances clients en groupes homogènes en fonction notamment des activités du Groupe, du type et de la taille de client et du secteur de marché ;
- pour chaque groupe de créances, l'identification des tranches d'antériorité ;
- pour chaque tranche d'antériorité, l'identification des pertes réalisées au cours de la période annuelle précédente et calcul du taux de pertes historiques moyen ;
- ajustement le cas échéant du taux de pertes historiques moyen en fonction des données observables actuelles afin de tenir compte notamment, des conditions actuelles de marché, du type de client, de pratiques de gestion de crédit du Groupe ainsi que des informations spécifiques concernant certains clients en particulier ;
- application du taux de pertes ainsi estimé à chaque tranche d'antériorité de créances clients.

Pour tous les contrats de construction en cours à la clôture de l'exercice, les montants bruts dus par les clients et dus aux clients correspondent à la somme des coûts encourus et des marges reconnues à l'avancement, équivalente au total du chiffre d'affaires comptabilisé à l'avancement, diminuée des avances reçues.

Les montants dus par les clients sont présentés dans le poste clients. Les montants dus aux clients sont présentés en autres passifs courants.

Cessions de créances commerciales

Les cessions de créances commerciales sont décomptabilisées du bilan lorsque :

- le Groupe transfère les droits contractuels de recevoir les flux de trésorerie relatifs à ces créances au cessionnaire ; ou
- le Groupe conserve les droits contractuels de recevoir les flux de trésorerie relatifs à ces créances, mais assume une obligation contractuelle de verser ces flux de trésorerie au cessionnaire et le contrat de cession répond cumulativement aux trois conditions suivantes :
  - le Groupe n'a l'obligation de payer au cessionnaire que l'équivalent des rentrées liées aux créances cédées,
  - il est interdit au Groupe de vendre ou donner en nantissement les créances cédées autrement qu'au profit du cessionnaire et à titre de garantie de lui verser les flux de trésorerie,
  - le Groupe a l'obligation de remettre sans délai significatif tout flux de trésorerie qu'il recouvre pour le compte du cessionnaire ;
- et le Groupe transfère la quasi-totalité des risques et avantages inhérents aux créances cédées, notamment le risque de crédit et le risque de retard de paiement.

c. Trésorerie et équivalents de trésorerie

La trésorerie et les équivalents de trésorerie comprennent les liquidités, les comptes bancaires courants, les valeurs mobilières de placement réalisables à très court terme et facilement convertibles en liquidités et qui présentent un risque de variation de valeur négligeable.

Les titres de placement à court terme comprennent des placements de trésorerie temporaires à échéance de moins de trois mois (billets de trésorerie, certificats de dépôt et SICAV monétaires) dont la notation long terme minimum est A2 (rating Moody's).

Les placements de trésorerie dont l'échéance est inférieure à trois mois, étant soumis à un risque négligeable de changement de valeur, sont comptabilisés à leur coût historique (y compris intérêts courus) qui est supposé proche de leur juste valeur.

d. Fournisseurs

Le Groupe met en place des contrats de service de plateforme de paiements aux fournisseurs avec des contreparties bancaires dont l'objectif est de faciliter le processus de paiements des factures fournisseurs. Le Groupe analyse les principales caractéristiques de ces contrats afin de ne pas remettre en cause la qualification de ces dettes en tant que dettes fournisseurs. Le Groupe vérifie notamment les caractéristiques suivantes :

- l'absence d'écart des conditions de paiement du sous-jacent payable avec la banque et celles négociées avec le fournisseur d'origine. En d'autres termes, le dispositif doit obliger le Groupe à payer à la banque au plus tard à la date de paiement de la facture ;
- les négociations sur les conditions de paiement entre Air Liquide et le fournisseur doivent être menées indépendamment de toute négociation sur un accord avec la banque concernant le service de plateforme de paiement. En particulier, les conditions de paiement de factures du fournisseur ne sont pas soumises au succès du fournisseur dans une potentielle vente de factures à la banque ;
- les termes du contrat avec le fournisseur ne sont pas explicitement liés à une extension du délai de paiement. Le délai de paiement avec un fournisseur particulier doit être homogène, indépendamment de l'inclusion d'une facture particulière dans la plateforme ou non ;
- les termes de paiement aux fournisseurs doivent rester dans les conditions normales de l'industrie/du secteur et de la réglementation locale, et ne devraient pas être liés à son inclusion dans la plateforme de paiement ;
- les structures des contrats doivent éviter les caractéristiques de type dette telles que les intérêts et les frais payés par Air Liquide à la banque ou au fournisseur ;
- les accords tripartites entre Air Liquide, le fournisseur et la banque préarrangeant le financement des factures dues par Air Liquide au fournisseur sont évités.

e. Emprunts et dettes financières (courantes et non courantes)

Les emprunts et dettes financières comprennent les emprunts obligataires et les autres emprunts et dettes bancaires (y compris les options de vente accordées aux actionnaires minoritaires).

À l'origine, les emprunts et dettes financières sont comptabilisés à leur juste valeur correspondant aux montants nets encaissés. À chaque clôture, à l'exception des options de vente accordées aux actionnaires minoritaires, ils sont évalués au coût amorti calculé selon la méthode du taux d'intérêt effectif (TIE). Celui-ci incorpore au coût de la dette les primes de remboursement et les frais d'émission portés à l'origine en diminution du montant nominal de la dette au passif.

La part à moins d'un an des dettes financières est classée en dettes financières courantes.

Les emprunts et dettes financières couverts par des swaps de taux d'intérêt (contrats d'échange de taux d'intérêt) font l'objet d'une comptabilité de couverture.

Options de vente accordées aux actionnaires minoritaires

Les options de vente accordées aux actionnaires minoritaires sont comptabilisées en dette financière mesurée au prix d'exercice estimé de l'option. La quote-part dans l'actif net des filiales est reclassée du poste « Intérêts minoritaires » vers le poste « Emprunts et dettes financières ». Compte tenu de l'absence de précision des textes actuellement en vigueur, le Groupe a décidé de comptabiliser la contrepartie de la différence entre le prix d'exercice de l'option accordée et la valeur des intérêts minoritaires reclassée en dette financières en capitaux propres – part du Groupe. La part dans le résultat des intérêts minoritaires n'est pas modifiée et reflète toujours le pourcentage de détention des minoritaires.

f. Instruments dérivés actif et passif

Les instruments financiers sont utilisés pour gérer les expositions aux risques de change, de taux et de matières premières relatives aux activités financières et opérationnelles du Groupe. Pour toutes ces opérations, le Groupe applique la comptabilité de couverture et documente à l'initiation de chaque transaction le type de couverture, les instruments financiers désignés comme instruments de couverture ainsi que la nature et l'échéance du risque couvert.

L'application de la comptabilité de couverture a pour conséquence :

- pour la couverture de juste valeur des actifs et passifs existants, la partie couverte de ces éléments est évaluée au bilan à sa juste valeur. La variation de cette juste valeur est comptabilisée au compte de résultat où elle est compensée par les variations symétriques de juste valeur des instruments financiers de couverture (à l'exception de l'impact du report/déport) ;
- pour la couverture de flux futurs de trésorerie, la partie efficace de la variation de juste valeur de l'instrument de couverture est enregistrée au bilan en contrepartie des capitaux propres (capitaux propres recyclables), la variation de juste valeur de la partie couverte de l'élément couvert n'étant pas enregistrée au bilan. La variation de valeur de la part inefficace est comptabilisée en autres produits financiers ou en autres charges financières. Lors de la réalisation et de la comptabilisation des opérations couvertes, les montants enregistrés en capitaux propres recyclables sont repris au compte de résultat ;
- pour les couvertures d'investissement net à l'étranger, la partie efficace des variations de la juste valeur de l'instrument dérivé est inscrite dans les gains et pertes comptabilisés directement en capitaux propres dans la rubrique « Écarts de conversion ». La partie inefficace des variations de juste valeur est comptabilisée en « autres produits et charges financiers ». Lors de la cession de l'entité étrangère ayant fait l'objet de la couverture d'investissement net, la perte ou le profit comptabilisé à l'origine en réserve de conversion est comptabilisé en résultat, au sein de la plus ou moins-value dégagée.

Toutefois, dans des circonstances limitées, certains types de dérivés ne permettent pas de bénéficier de la comptabilité de couverture ; ils sont évalués à leur juste valeur par le biais des « autres produits et charges financiers » avec, en contrepartie, les postes d'actifs et de passifs financiers.

La juste valeur des actifs, passifs et instruments dérivés est déterminée sur la base des données de marché observables à la date de clôture.

7. ACTIFS DESTINÉS À ÊTRE CÉDÉS ET ACTIVITÉS NON POURSUIVIES

a. Actifs destinés à être cédés

Un actif immobilisé ou un groupe d'actifs et de passifs sont classés comme destinés à être cédés quand leur valeur comptable sera recouvrée principalement par le biais d'une vente et non d'une utilisation continue. Ce classement a lieu lorsque le Groupe a pris la décision de les vendre et que la vente est considérée comme hautement probable.

Les actifs et passifs destinés à être cédés sont présentés sur des lignes distinctes du bilan. Ils sont évalués au montant le plus bas entre leur valeur comptable et leur juste valeur diminuée des coûts de la vente. Les immobilisations destinées à être cédées ne sont plus amorties à compter de la date de classement en actifs ou groupe d'actifs destinés à être cédés.

Lorsqu'une vente impliquant la perte de contrôle d'une filiale est considérée comme hautement probable, tous les actifs et passifs de cette filiale sont classés comme étant détenus en vue de la vente, indépendamment du fait que le Groupe conserve ou non un intérêt résiduel dans l'entité cédée après la vente.

b. Activités non poursuivies

Une activité non poursuivie est une composante clairement identifiable dont le Groupe s'est séparé ou qui est classée comme détenue en vue de la vente :

- qui représente une ligne d'activité ou une région géographique principale et distincte ;
- qui fait partie d'un plan unique et coordonné pour se séparer de la ligne d'activité ou de la région géographique distincte ;
- ou qui est une filiale acquise exclusivement en vue de la revente.

Dès lors que ces critères sont remplis, les résultats et flux de trésorerie des activités non poursuivies sont présentés séparément dans le compte de résultat et le tableau de flux de trésorerie consolidés pour chaque période.

8. CAPITAL, RÉSERVES ET ACTIONS PROPRES

Les actions composant le capital d'Air Liquide sont des actions ordinaires.

Les réserves comprennent notamment les éléments suivants :

- écarts de conversion : la rubrique écarts de conversion est utilisée pour enregistrer les différences de conversion qui proviennent de la conversion en euros des états financiers des filiales dont la monnaie fonctionnelle n'est pas l'euro. Elle permet également d'enregistrer les variations de juste valeur des couvertures d'investissement net de ces mêmes filiales ;
- juste valeur des instruments financiers : cette rubrique enregistre la variation cumulée de la part efficace de juste valeur des instruments dérivés relatifs à la couverture des flux futurs de transactions (transactions non encore comptabilisées) ;
- gains et pertes actuariels : l'intégralité des écarts actuariels et ajustements provenant de la limitation d'actifs nets des impôts différés sont reconnus en réserves consolidées dans la période au cours de laquelle ils sont constatés.

Lorsque le Groupe rachète ses propres actions, elles sont comptabilisées à leur coût d'acquisition comme actions propres et viennent en déduction des capitaux propres. Les résultats des cessions d'actions propres sont comptabilisés nets des effets d'impôt directement en capitaux propres.

Par ailleurs, les acquisitions ou cessions d'intérêts minoritaires, sans changement de contrôle, sont considérées comme des transactions avec les actionnaires du Groupe. Ainsi, la différence entre le prix payé pour augmenter le pourcentage d'intérêt dans les entreprises déjà contrôlées et la quote-part complémentaire de capitaux propres ainsi acquise est enregistrée en capitaux propres du Groupe. De la même manière, une baisse du pourcentage d'intérêt du Groupe dans une entité restant contrôlée est traitée comptablement comme une opération de capitaux propres, sans impact sur le résultat.

Les cessions de titres avec perte de contrôle donnent lieu à la constatation en résultat de cession de la variation de la juste valeur calculée sur la totalité de la participation à la date de l'opération. La participation résiduelle conservée, le cas échéant, sera ainsi évaluée à sa juste valeur au moment de la perte de contrôle.

9. PROVISIONS

a. Provisions

Des provisions sont comptabilisées lorsque :

- le Groupe a une obligation actuelle résultant d'un évènement passé ;
- il est probable qu'une sortie de ressources représentative d'avantages économiques sera nécessaire pour éteindre l'obligation ;
- le montant de l'obligation peut être estimé de manière fiable.

Les provisions pour restructurations incluent uniquement les coûts directement liés à ces programmes et sont comptabilisées dans la période durant laquelle le Groupe a approuvé un plan détaillé et formalisé de restructuration dont l'exécution a commencé ou bien a été annoncée. Lorsque ces programmes comprennent des indemnités de cessation d'emploi, les provisions résultant de ces indemnités sont comptabilisées dans la première des périodes suivantes :

- la période où le Groupe ne peut plus retirer son offre d'indemnité ;
- la période où la provision pour restructurations est comptabilisée.

Une provision pour contrats déficitaires est comptabilisée lorsque les coûts inévitables pour satisfaire aux obligations contractuelles sont supérieurs aux avantages économiques attendus.

b. Engagements de retraites et assimilés

Le Groupe offre à ses employés différents régimes de retraite, indemnités de fin de carrière, primes liées aux médailles du travail et autres avantages complémentaires postérieurs à l'emploi afférents à son personnel retraité et actif. Les caractéristiques spécifiques de ces plans varient selon les lois et réglementations applicables dans chaque pays et suivant la politique propre à la filiale.

Ces avantages sont couverts de deux manières :

- par des régimes dits à cotisations définies ;
- par des régimes dits à prestations définies.

Dans le Groupe coexistent des régimes à cotisations définies et des régimes à prestations définies.

Les régimes dits à cotisations définies sont des régimes par lesquels l'employeur s'engage à verser des cotisations régulières. L'engagement de l'employeur se trouve limité au versement des cotisations prévues. L'employeur n'apporte pas de garantie sur le niveau futur des avantages versés au salarié ou au retraité (engagement dit de moyen). La charge annuelle correspond à la cotisation due au titre d'un exercice qui libère l'employeur de toute obligation ultérieure. Elle est comptabilisée en « charges de personnel ».

Les régimes dits à prestations définies sont ceux par lesquels l'employeur garantit le niveau futur des prestations définies dans l'accord, le plus souvent en fonction du salaire et de l'ancienneté du salarié (engagement dit de résultat). Les régimes à prestations définies peuvent :

- soit être financés par des versements à des fonds spécialisés dans la gestion des montants reçus ;
- soit être gérés de manière interne.

Pour les régimes à prestations définies, les engagements de retraite et assimilés sont évalués par des actuaires indépendants, suivant la méthode des unités de crédit projetées. Les calculs actuariels prennent principalement en compte des hypothèses d'augmentation des salaires, de taux de rotation du personnel, de date de départ à la retraite, d'espérance de vie, d'inflation, ainsi qu'un taux d'actualisation approprié pour chaque pays.

Les régimes à prestations définies sont dans certains cas couverts par des fonds de pension externes. Les actifs de ces plans sont majoritairement investis en obligations et actions et sont évalués à leur juste valeur.

L'intégralité des écarts actuariels et les ajustements provenant du plafonnement des actifs sont reconnus dans la période au cours de laquelle ils sont constatés.

Les hypothèses actuarielles utilisées varient selon les conditions démographiques et économiques prévalant dans les pays dans lesquels les régimes sont en vigueur.

Les taux d'actualisation permettant de déterminer la valeur actuelle des engagements et la charge d'intérêts nette sont calculés sur la base du taux des obligations d'État ou, lorsque les marchés financiers sont suffisamment liquides, d'entreprises qualifiées de « Première Qualité » avec une durée équivalente à celle des engagements à la date d'évaluation. Ainsi, dans la zone Euro, aux États-Unis, au Royaume-Uni et au Canada, les taux ont été déterminés sur la base des outils développés par des actuaires indépendants. Ces outils intègrent plusieurs centaines d'emprunts privés cotés au minimum AA, pour des échéances allant d'un an à une trentaine d'années. Les flux de prestations attendus sont ensuite actualisés selon des taux correspondant à chaque maturité.

Les évaluations sont effectuées tous les ans par des actuaires indépendants pour les régimes significatifs et tous les trois ans pour les autres régimes, à moins que des modifications d'hypothèses ou évènements importants ne nécessitent un nouveau calcul. Les impacts relatifs aux régimes à prestations définies sont comptabilisés comme suit :

- le coût des services rendus, le gain relatif aux réductions et aux liquidations, et les pertes et gains actuariels des autres avantages à long terme sont comptabilisés en « charges de personnel ». Par ailleurs, le coût des services rendus relatif aux régimes à prestations définies qui sont plafonnés, corrélés à l'ancienneté et requièrent la présence du bénéficiaire dans l'entreprise au moment de son départ en retraite est étalé entre la date à laquelle les services rendus ont commencé à générer des droits et la date à laquelle les services additionnels cessent de générer des droits ;
- la charge d'intérêts nets au titre des prestations définies est comptabilisée en « autres produits et charges financiers » ;
- le coût des services passés est comptabilisé en résultat en fonction de la nature de la modification du régime qui l'a généré (soit en « charges de personnel » soit en « autres produits et charges opérationnels ») ;
- les pertes et gains actuariels des régimes à prestations définies, des indemnités de départ à la retraite et des frais médicaux sont comptabilisés en « gains et pertes comptabilisés directement en capitaux propres ».

10. SUBVENTIONS PUBLIQUES

Les subventions publiques reçues sont initialement comptabilisées dans les « autres passifs non courants ». Les subventions publiques sont reprises en produits dans le compte de résultat de l'exercice :

- de manière symétrique à l'amortissement des actifs pour les subventions publiques liées aux investissements ;
- en déduction des charges concernées pour les subventions publiques couvrant des dépenses opérationnelles autres que l'amortissement de l'installation.

Concernant les aides publiques fournies sous la forme d'avantages qui sont octroyés lors de la détermination du résultat fiscal, le Groupe analyse la nature de l'aide reçue et retient un traitement comptable cohérent avec sa nature.

11. PAIEMENTS FONDÉS SUR DES ACTIONS

Le Groupe accorde aux dirigeants mandataires sociaux du Groupe et à certains salariés des actions de performance.

Les actions de performance sont évaluées à leur juste valeur à la date d'attribution. Elle est comptabilisée dans le compte de résultat en « charges de personnel » linéairement entre la date d'attribution et la date d'acquisition définitive des droits, en contrepartie des capitaux propres.

La valorisation est réalisée par un expert indépendant, en utilisant des modèles mathématiques adaptés aux caractéristiques de chaque plan, et tient compte des conditions de marché associées à chaque plan. La juste valeur ainsi déterminée en date d'attribution ne fait pas l'objet d'une révision au titre de l'évolution des conditions de marché.

Les conditions d'acquisition non liées au marché n'ont aucun impact sur l'évaluation de la juste valeur des services reçus mais viennent ajuster la charge finalement comptabilisée en fonction du nombre d'instruments de capitaux propres réellement attribués.

L'effet de dilution des plans d'attributions d'actions de performance, dont l'acquisition des droits est en cours, est reflété dans le calcul du résultat dilué par action.

Plans d'attribution d'actions de performance

Les actions de performance sont valorisées à la juste valeur en prenant en compte la valeur d'une décote sur des actions non cessibles. Le coût d'incessibilité est valorisé comme le coût d'une stratégie en deux étapes consistant à vendre à terme les actions incessibles à quatre ans (ou cinq ans en fonction des plans) et à acheter au comptant un même nombre d'actions, en finançant cet achat par un prêt amortissable in fine.

Les principales hypothèses prises en compte dans cette valorisation sont :

- taux d'intérêt sans risque : taux zéro-coupon quatre ans (ou cinq ans en fonction des plans) de référence à la date d'émission du plan, auquel est appliquée une marge de crédit telle qu'elle pourrait être proposée à un salarié ;
- taux de croissance des dividendes : taux basé sur la croissance annuelle moyenne observée historiquement ;
- taux de démission : celui des personnes appartenant aux mêmes tranches d'âge que les bénéficiaires du plan. Ce taux de démission est utilisé afin de refléter théoriquement les actions qui ne seront pas attribuées du fait d'une démission du bénéficiaire ;
- la probabilité de réalisation des conditions de marché.

12. QUOTAS D'ÉMISSION DE GAZ À EFFET DE SERRE

Le groupe Air Liquide est soumis à des systèmes de quotas d'émission de gaz à effet de serre dans certains pays.

En l'absence de norme spécifique ou d'interprétation, le Groupe a décidé d'appliquer le règlement nº 2014-03 de l'ANC. Air Liquide n'achète pas des quotas d'émission de gaz à effet de serre dans un objectif d'arbitrage sur l'évolution de leur prix ; en conséquence, à chaque date de clôture :

- un passif est comptabilisé si les émissions de gaz à effet de serre sont supérieures aux quotas d'émission détenus par le Groupe. Il correspond au coût des quotas qu'il est nécessaire d'acquérir au titre des émissions de gaz à effet de serre réalisées ; ou
- un actif est comptabilisé si les émissions de gaz à effet de serre sont inférieures aux quotas d'émission détenus par l'entité. Il correspond aux quotas d'émission disponibles pour couvrir les émissions futures de gaz à effet de serre, valorisées au coût historique.

13. CONTRATS D'APPROVISIONNEMENT EN ÉNERGIES RENOUVELABLES

Afin de réduire ses émissions indirectes liées à l'achat d'énergie (émissions du scope 2), le groupe Air Liquide signe des contrats d'achat d'énergie renouvelable à long terme (Power Purchase Agreements ou PPAs). Le Groupe analyse les principales caractéristiques de ces contrats, notamment il vérifie, que :

- par rapport à IFRS 10/11 :
  - Air Liquide n'a pas le droit ni est exposé à des rendements variables de l'entité fournissant l'énergie,
  - Air Liquide n'a pas le pouvoir sur les activités de l'entité fournissant l'énergie ;
- par rapport à IFRS 16 : le volume à acheter par Air Liquide dans ces contrats représente un pourcentage de la production d'électricité des sites qui ne représente pas la quasi-totalité de leur capacité ou, si tel est le cas, le Groupe n'a ni participé à son design ni le droit de contrôler l'utilisation de l'actif ;
- par rapport à IFRS 9 :
  - la consommation cumulée des sites/bassins est supérieure au volume d'énergie renouvelable contracté sur la durée du contrat,
  - le Groupe ne procède pas à des reventes dans l'optique de générer un profit résultant de variations de prix de marché,
  - les termes des contrats ne permettent pas de procéder à un règlement net en trésorerie, en autre instrument financier ou par l'échange d'instruments financiers, et Air Liquide n'a pas pour pratique, pour des contrats similaires, de procéder à de tel règlement net,
  - la structure de prix du PPA est étroitement liée aux caractéristiques économiques et aux risques du contrat de fourniture d'énergie.

Par conséquents, les PPAs sont qualifiés de contrats d'achats pour usage propre et sont présentés en engagements hors bilan.

Considérations pour les Virtual Power Purchase Agreements (ou VPPAs)

Les VPPAs sont des instruments financiers (dérivés) à comptabiliser à la juste valeur dès leur signature. Le Groupe les désigne dans une relation de couverture de flux futurs de trésorerie en vérifiant :

- le caractère hautement probable du sous-jacent, c'est-à-dire, des achats de l'électricité sur tout l'horizon du contrat ;
- l'efficacité attendue de la couverture.

Principes de présentation de l'information financière

1. INFORMATION SECTORIELLE

Le Groupe est organisé en activités Gaz & Services et Ingénierie & Technologies.

Le principal décideur opérationnel du Groupe est la Direction Générale assistée du Comité Exécutif.

Les activités Gaz & Services sont organisées par zone géographique au niveau desquelles sont assurés le pilotage des opérations et le suivi de la performance. Ces zones géographiques sont les suivantes :

- Europe, Moyen-Orient et Afrique ;
- Amériques ;
- Asie-Pacifique.

Au sein des activités Gaz & Services, les politiques commerciales et les projets de développement sont assurés par les zones géographiques en coordination avec les quatre branches d'activité (Grande Industrie, Industriel Marchand, Santé et Électronique).

L'activité Ingénierie & Technologies est gérée séparément au niveau mondial. Cette activité :

- conçoit, développe et construit des unités de production de gaz industriels pour le Groupe ou des clients tiers. Elle assure également la conception et la réalisation d'unités dans les domaines des énergies traditionnelles, renouvelables et alternatives ;
- se focalise sur certains nouveaux marchés nécessitant une approche mondiale, en s'appuyant sur la science, les technologies, les modèles de développement et les usages liés à la transformation numérique.

Les activités de Recherche et Développement et de Holdings (corporate) ne répondent pas à la définition de secteurs opérationnels et sont donc présentées en réconciliation.

Les informations communiquées dans les tableaux relatifs à l'information sectorielle sont présentées selon les mêmes principes comptables que ceux utilisés pour les États financiers consolidés du Groupe.

La répartition du chiffre d'affaires par zone géographique est réalisée sur la base du pays de production (origine).

Le chiffre d'affaires intersectoriel entre les activités Gaz & Services et Ingénierie & Technologies correspond aux ventes réalisées entre ces secteurs opérationnels.

La performance opérationnelle du Groupe est évaluée sur la base du Résultat opérationnel courant de chaque secteur.

Les actifs sectoriels incluent les actifs non courants, à l'exception des « Impôts différés actif », des « Titres mis en équivalence » et des « Instruments dérivés actif non courants », ainsi que les « Stocks et en-cours », les « Clients » et les « Autres actifs courants ».

Les passifs sectoriels correspondent aux « Provisions et avantages au personnel », aux « Fournisseurs », aux « Autres passifs courants » et aux « Autres passifs non courants ».

Le résultat sectoriel, les actifs sectoriels et les passifs sectoriels comprennent les éléments directement attribuables à chaque secteur pour autant que ceux-ci puissent être alloués sur une base raisonnable.

2. DETTE NETTE

La dette nette comprend :

- les emprunts et dettes financières courantes et non courantes tels qu'ils sont définis au paragraphe 6.e des principes et méthodes comptables ;

diminués de :

- la trésorerie et équivalents de trésorerie, tels qu'ils sont définis au paragraphe 6.c.

La dette nette n'inclut pas la dette de loyers telle qu'elle est définie au paragraphe 5.g des principes et méthodes comptables.

3. INFORMATION SUR LES INTÉRÊTS DÉTENUS DANS DES PARTENARIATS OU DES ENTREPRISES ASSOCIÉES

Le caractère matériel des intérêts détenus dans des partenariats ou des entreprises associées est déterminé sur la base des critères suivants :

- contribution de l'entité au Résultat opérationnel courant du Groupe ;
- part de ces intérêts dans l'actif net du Groupe ;
- dividendes distribués à ces intérêts.

4. INFORMATION SUR LES INTÉRÊTS MINORITAIRES

Le caractère matériel des intérêts minoritaires est apprécié sur la base d'une analyse :

- de la part des intérêts minoritaires dans l'actif net du Groupe ;
- de la contribution de la filiale comportant des intérêts minoritaires au Résultat opérationnel courant du Groupe ;
- des dividendes distribués aux minoritaires.

5. RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT

La performance opérationnelle du Groupe est évaluée sur la base du Résultat opérationnel courant établi selon la recommandation n° 2020-01 de l'ANC.

6. AUTRES PRODUITS ET AUTRES CHARGES OPÉRATIONNELS

Les opérations non courantes de montant significatif et pouvant nuire à la lisibilité de la performance opérationnelle courante sont classées en « Autres produits opérationnels » et « Autres charges opérationnelles ». Elles peuvent comprendre :

- les plus ou moins-values de cessions d'activités ou d'ensemble d'actifs ;
- les coûts d'acquisition et d'intégration liés aux regroupements d'entreprises ;
- les coûts de restructuration résultant de plans dont le caractère inhabituel et l'importance perturbent la lisibilité du Résultat opérationnel courant ;
- les provisions et les pertes de valeurs d'actifs corporels ou incorporels de montants significatifs ;
- les coûts encourus ou estimés liés à des risques politiques et à des litiges significatifs ;
- les coûts relatifs aux augmentations de capital réservées aux salariés ;
- les coûts des projets de mise en conformité avec les évolutions réglementaires impactant plusieurs géographies et de montants significatifs.

7. RÉSULTAT NET PAR ACTION

a. Résultat de base par action

Le résultat de base par action est calculé en divisant le résultat net – part du Groupe attribuable aux porteurs d'actions ordinaires Air Liquide par le nombre moyen pondéré d'actions en circulation au cours de la période, excluant les actions ordinaires achetées par Air Liquide et comptabilisées en capitaux propres.

b. Résultat dilué par action

Le résultat dilué par action prend en compte les options de souscription d'actions et les actions de performance accordées aux salariés et aux dirigeants mandataires sociaux si :

- le prix d'émission, ajusté des charges non comptabilisées à la date de clôture en application d'IFRS 2, est inférieur au cours moyen de l'action Air Liquide sur l'exercice en cours ;
- les conditions de performance répondent aux critères d'IAS 33 § 52.

Notes aux États financiers consolidés au 31 décembre 2025

Note 1	Évènements significatifs	215
Note 2	Information sectorielle	215
Note 3	Chiffre d'affaires	217
Note 4	Charges et produits opérationnels courants	217
Note 5	Autres produits et charges opérationnels	218
Note 6	Coût de la dette nette et autres produits et charges financiers	219
Note 7	Impôts	219
Note 8	Résultat net par action	220
Note 9	Dividende par action	220
Note 10	Écarts d'acquisition	221
Note 11	Autres immobilisations incorporelles	222
Note 12	Immobilisations corporelles	223
Note 13	Actifs financiers non courants	225
Note 14	Titres mis en équivalence	225
Note 15	Impôts différés	226
Note 16	Stocks et en-cours	227
Note 17	Clients et autres créances d'exploitation	227
Note 18	Besoin en fonds de roulement	228
Note 19	Autres actifs courants	228
Note 20	Trésorerie et équivalents de trésorerie	228
Note 21	Capitaux propres	229
Note 22	Provisions et avantages au personnel	232
Note 23	Avantages au personnel	233
Note 24	Emprunts et dettes financières	239
Note 25	Politique et gestion des risques financiers	244
Note 26	Autres passifs (non courants/courants)	250
Note 27	Fournisseurs	250
Note 28	Informations relatives aux parties liées	250
Note 29	Engagements	251
Note 30	Passifs éventuels	252
Note 31	Prise en compte des risques climatiques	252
Note 32	Évènements postérieurs à la clôture	255

Note 1 Évènements significatifs

Aucun évènement significatif n'est intervenu au cours de l'année 2025.

Note 2 Information sectorielle

Suite à un changement organisationnel du Groupe, le suivi de la performance Ingénierie & Construction et Marchés Globaux & Technologies est assuré depuis le 1er trimestre 2025 au sein d'un même secteur opérationnel Ingénierie & Technologies, à l'exception de certaines activités, principalement le Biogaz et le Maritime, dont le suivi est désormais assuré dans le secteur Gaz & Services. Les données 2024 ont été retraitées en conséquence.

2.1. COMPTE DE RÉSULTAT AU 31 DÉCEMBRE 2025

	Gaz & Services						
(en millions d'euros)	Europe, Moyen-Orient et Afrique	Amériques	Asie-Pacifique	Sous-total	Ingénierie et Technologies	Réconciliation	Total
Chiffre d'affaires	**10 616,3**	**10 351,3**	**5 117,5**	**26 085,1**	**855,1**		**26 940,2**
Chiffre d'affaires intersectoriel					*1 096,3*	*(1 096,3)*	
Résultat opérationnel courant	**2 289,5**	**2 426,8**	**1 180,4**	**5 896,7**	**123,6**	**(438,7)**	**5 581,6**
dont dotations aux amortissements	*(944,1)*	*(1 004,7)*	*(505,5)*	*(2 454,3)*	*(44,3)*	*(64,9)*	*(2 563,5)*
Autres produits opérationnels							50,8
Autres charges opérationnelles							(353,7)
Coût de la dette nette							(242,5)
Autres produits financiers							7,8
Autres charges financières							(161,5)
Charge d'impôt							(1 230,5)
Quote-part des sociétés mises en équivalence							(7,6)
Résultat net							**3 644,4**
Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles	(1 457,4)	(1 462,6)	(847,0)	(3 767,0)	(33,9)	(42,5)	(3 843,4)

Les activités de Recherche et Développement et de Holdings (corporate) sont présentées en réconciliation.

2.2. COMPTE DE RÉSULTAT AU 31 DÉCEMBRE 2024

	Gaz & Services						
(en millions d'euros)	Europe, Moyen-Orient et Afrique	Amériques	Asie-Pacifique	Sous-total	Ingénierie et Technologies	Réconciliation	Total
Chiffre d'affaires	**10 484,0**	**10 409,9**	**5 311,9**	**26 205,8**	**852,0**		**27 057,8**
Chiffre d'affaires intersectoriel					*891,7*	*(891,7)*	*0,0*
Résultat opérationnel courant	**2 135,9**	**2 343,5**	**1 177,7**	**5 657,1**	**131,1**	**(396,8)**	**5 391,4**
dont dotations aux amortissements	*(921,4)*	*(1 002,4)*	*(479,3)*	*(2 403,1)*	*(48,5)*	*(53,5)*	*(2 505,1)*
Autres produits opérationnels							64,8
Autres charges opérationnelles							(510,6)
Coût de la dette nette							(258,4)
Autres produits financiers							8,5
Autres charges financières							(168,5)
Charge d'impôt							(1 086,5)
Quote-part des sociétés mises en équivalence							(0,7)
Résultat net							**3 440,0**
Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles	(1 506,2)	(1 203,2)	(811,0)	(3 520,4)	(39,0)	34,3	(3 525,1)

2.3. BILAN AU 31 DÉCEMBRE 2025

(en millions d'euros)	Gaz & Services				Ingénierie et Technologies	Réconciliation	Total
	Europe, Moyen-Orient et Afrique	Amériques	Asie-Pacifique	Sous-total			
Actifs sectoriels	**15 198,8**	**21 169,1**	**8 614,9**	**44 982,8**	**1 324,2**	**599,2**	**46 906,2**
Écarts d'acquisition	3 487,5	8 750,9	1 347,8	13 586,2	237,0	—	13 823,2
Immobilisations corporelles et incorporelles nettes	8 951,1	10 780,3	5 977,5	25 708,9	356,1	407,0	26 472,0
Autres actifs sectoriels	2 760,2	1 637,9	1 289,6	5 687,7	731,1	192,2	6 611,0
Actifs non sectoriels							4 627,0
Actifs destinés à être cédés							380,2
Total des actifs							**51 913,4**
Passifs sectoriels	**3 615,0**	**1 633,3**	**952,3**	**6 200,6**	**1 808,5**	**429,9**	**8 439,0**
Passifs non sectoriels							16 448,0
Capitaux propres y compris intérêts minoritaires							26 947,2
Passifs destinés à être cédés							79,2
Total des passifs et des capitaux propres							**51 913,4**

2.4. BILAN AU 31 DÉCEMBRE 2024

(en millions d'euros)	Gaz & Services				Ingénierie et Technologies	Réconciliation	Total
	Europe, Moyen-Orient et Afrique	Amériques	Asie-Pacifique	Sous-total			
Actifs sectoriels	**14 973,5**	**23 227,0**	**8 883,4**	**47 083,9**	**1 439,9**	**684,6**	**49 208,4**
Écarts d'acquisition	3 441,6	9 787,7	1 454,3	14 683,6	293,8	—	14 977,4
Immobilisations corporelles et incorporelles nettes	8 650,8	11 715,8	6 120,8	26 487,4	382,9	359,9	27 230,2
Autres actifs sectoriels	2 881,1	1 723,5	1 308,3	5 912,9	763,2	324,7	7 000,8
Actifs non sectoriels							2 655,5
Actifs destinés à être cédés							3,6
Total des actifs							**51 867,5**
Passifs sectoriels	**3 760,5**	**1 850,5**	**1 062,9**	**6 673,9**	**1 760,9**	**455,2**	**8 890,0**
Passifs non sectoriels							15 354,9
Capitaux propres y compris intérêts minoritaires							27 621,3
Passifs destinés à être cédés							1,3
Total des passifs et des capitaux propres							**51 867,5**

2.5. AUTRES INFORMATIONS SUR LES ZONES GÉOGRAPHIQUES

2025 (en millions d'euros)	France	Europe, Moyen-Orient et Afrique hors France	États-Unis	Amériques hors États-Unis	Asie-Pacifique	Total
Chiffre d'affaires	3 264,7	7 890,7	9 009,5	1 527,1	5 248,2	26 940,2
Actifs non courants [(a)]	3 880,3	9 331,7	18 048,5	1 734,2	7 475,0	40 469,7
dont titres mis en équivalence	*29,3*	*117,8*	*3,5*	—	*24,0*	*174,6*

(a) Hors actifs financiers non courants, impôts différés et instruments dérivés actif non courants.

2024 (en millions d'euros)	France	Europe, Moyen-Orient et Afrique hors France	États-Unis	Amériques hors États-Unis	Asie-Pacifique	Total
Chiffre d'affaires	3 249,3	7 745,2	9 045,8	1 590,2	5 427,3	27 057,8
Actifs non courants [(a)]	3 708,6	9 147,0	20 064,1	1 742,6	7 743,6	42 405,9
dont titres mis en équivalence	*39,7*	*126,4*	*4,0*	—	*28,2*	*198,3*

(a) Hors actifs financiers non courants, impôts différés et instruments dérivés actif non courants.

En raison du nombre important d'entreprises servies par le Groupe (plus de deux millions de clients dans le monde), de leur grande diversité dans de multiples secteurs et de leur large dispersion géographique, le premier client du Groupe ne représente que 2,2 % du chiffre d'affaires d'Air Liquide.

Note 3 Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires consolidé en 2025 s'élève à 26 940,2 millions d'euros, en baisse de 0,4 % par rapport à celui de 2024.

3.1. CHIFFRE D'AFFAIRES PAR GÉOGRAPHIE ET BRANCHE D'ACTIVITÉ AU 31 DÉCEMBRE 2025

(en millions d'euros)	Europe, Moyen-Orient et Afrique	Amériques	Asie-Pacifique	Total
Industriel Marchand	3 493,0	7 188,9	1 450,3	12 132,2
Grande Industrie	3 870,3	1 551,8	1 688,4	7 110,5
Santé	3 069,0	1 137,8	170,8	4 377,6
Électronique	184,0	472,8	1 808,1	2 464,9
Chiffre d'affaires Gaz & Services	**10 616,3**	**10 351,3**	**5 117,5**	**26 085,1**
Ingénierie & Technologies				855,1
CHIFFRE D'AFFAIRES TOTAL				**26 940,2**

3.2. CHIFFRE D'AFFAIRES PAR GÉOGRAPHIE ET BRANCHE D'ACTIVITÉ AU 31 DÉCEMBRE 2024

(en millions d'euros)	Europe, Moyen-Orient et Afrique	Amériques	Asie-Pacifique	Total
Industriel Marchand	3 506,9	7 288,4	1 506,8	12 302,0
Grande Industrie	3 815,9	1 497,4	1 806,6	7 120,0
Santé	2 965,5	1 118,0	190,3	4 273,8
Électronique	195,7	506,1	1 808,2	2 510,0
Chiffre d'affaires Gaz & Services	**10 484,0**	**10 409,9**	**5 311,9**	**26 205,8**
Ingénierie & Technologies				852,0
CHIFFRE D'AFFAIRES TOTAL				**27 057,8**

Note 4 Charges et produits opérationnels courants

Les charges et produits opérationnels courants comprennent les achats, les charges de personnel, les dotations aux amortissements, les autres charges d'exploitation et les autres produits d'exploitation.

Les principaux achats du Groupe sont constitués par les achats d'électricité, de gaz naturel et de produits industriels et médicaux.

4.1. AUTRES PRODUITS D'EXPLOITATION

Les autres produits d'exploitation sont principalement constitués de plus ou moins-values de cessions d'actifs corporels et incorporels et de diverses indemnités.

4.2. CHARGES DE PERSONNEL

(en millions d'euros)	Exercice 2024	Exercice 2025
Salaires et charges sociales	(4 943,6)	(4 860,7)
Régimes à cotisations définies	(150,7)	(157,6)
Régimes à prestations définies	(31,6)	(26,9)
Paiements en actions	(39,8)	(43,2)
TOTAL	**(5 165,7)**	**(5 088,4)**

Les effectifs des sociétés intégrées globalement s'élèvent à 65 168 personnes au 31 décembre 2025 (66 657 personnes au 31 décembre 2024).

4.3. AUTRES CHARGES D'EXPLOITATION

Les autres charges d'exploitation sont constituées principalement par les coûts de transport, maintenance, distribution et des coûts de sous-traitance.

Les charges de locations présentées en autres charges d'exploitation sont non significatives et correspondent aux contrats n'entrant pas dans le champ d'application d'IFRS 16 (cf. paragraphe 5.g des principes comptables).

4.4. FRAIS DE RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT

En 2025, le montant des dépenses d'innovation s'élève à 301 millions d'euros (309 millions d'euros en 2024) dont 208 millions d'euros au titre des dépenses de recherche et développement (205 millions d'euros en 2024).

4.5. DOTATIONS AUX AMORTISSEMENTS

(en millions d'euros)	Exercice 2024	Exercice 2025
Immobilisations incorporelles	(203,1)	(201,3)
Immobilisations corporelles [(a)]	(2 302,0)	(2 362,2)
TOTAL	**(2 505,1)**	**(2 563,5)**

(a) Ce poste comprend la dotation aux amortissements déduction faite des reprises de subventions d'investissement.

Note 5 Autres produits et charges opérationnels

(en millions d'euros)	Exercice 2024	Exercice 2025
Produits		
Plus-values nettes de cessions d'activités ou d'ensembles d'actifs	34,4	27,1
Risques politiques et procédures contentieuses	22,7	19,4
Autres	7,7	4,3
TOTAL DES AUTRES PRODUITS OPÉRATIONNELS	**64,8**	**50,8**
Charges		
Coûts de réorganisation, de restructuration et des programmes d'adaptation	(223,3)	(202,1)
Coûts d'acquisition	(2,8)	(21,0)
Risques politiques et procédures contentieuses	(23,7)	(36,6)
Moins-values nettes de cessions d'activités ou d'ensemble d'actifs et pertes de valeur sur actifs	(243,5)	(53,3)
Autres	(17,3)	(40,7)
TOTAL DES AUTRES CHARGES OPÉRATIONNELLES	**(510,5)**	**(353,7)**
TOTAL	**(445,7)**	**(302,9)**

En 2025, le Groupe a constaté :

- des coûts résultant de programmes d'adaptation et de transformation principalement au sein des activités Gaz & Services en Europe ;
- des coûts liés à l'augmentation de capital réservée aux salariés, inclus au sein des autres charges opérationnelles sur la ligne « Autres ».

En 2024, le Groupe avait constaté :

- des moins-values nettes de cessions d'activités ou d'ensemble d'actifs et pertes de valeur sur actifs pour un montant total de -243,5 millions d'euros dont -215,7 millions d'euros suite à la dépréciation de certains actifs corporels ;
- des coûts résultant de programmes d'adaptation et de transformation principalement au sein des activités Gaz & Services en Europe du Sud (France, Ibérie et Italie).

Note 6 Coût de la dette nette et autres produits et charges financiers

6.1. COÛT DE LA DETTE NETTE

(en millions d'euros)	Exercice 2024	Exercice 2025
Coût de la dette brute	(333,4)	(311,5)
Produits financiers liés aux placements de trésorerie	75,0	69,0
TOTAL	**(258,4)**	**(242,5)**

Le coût moyen de la dette nette, hors frais financiers capitalisés, est de 3,3 % en 2025, en légère diminution par rapport à 2024.

6.2. AUTRES PRODUITS ET CHARGES FINANCIERS

(en millions d'euros)	Exercice 2024	Exercice 2025
Autres produits financiers	8,5	7,8
TOTAL AUTRES PRODUITS FINANCIERS	**8,5**	**7,8**
Autres charges financières	(89,6)	(78,8)
Intérêts nets sur le passif net au titre des prestations définies	(33,4)	(33,8)
Intérêts sur les dettes de loyers	(45,5)	(48,9)
TOTAL AUTRES CHARGES FINANCIÈRES	**(168,5)**	**(161,5)**

Note 7 Impôts

7.1. CHARGE D'IMPÔT

(en millions d'euros)	Exercice 2024	Exercice 2025
Charge d'impôt exigible	(1 128,9)	(1 121,2)
TOTAL IMPÔT COURANT	**(1 128,9)**	**(1 121,2)**
Différences temporelles	42,4	(122,5)
Effet des reports variables	—	13,2
TOTAL IMPÔTS DIFFÉRÉS	**42,4**	**(109,3)**
TOTAL	**(1 086,5)**	**(1 230,5)**

7.2. RÉCONCILIATION ENTRE LE TAUX D'IMPÔT APPLICABLE ET LE TAUX D'IMPÔT EFFECTIF DU GROUPE

(en %)	Exercice 2024	Exercice 2025
Taux d'impôt applicable	**24,8**	**24,9**
Effet des opérations taxées à taux réduit	(1,9)	(1,9)
Effet des reports variables	—	(0,3)
Effet des exemptions et autres	1,1	2,5
Taux d'impôt effectif moyen	**24,0**	**25,2**

Le taux d'impôt effectif moyen est impacté en 2025 par la contribution exceptionnelle sur les bénéfices des grandes entreprises en France.

Les règles Pilier 2 n'ont pas d'impact significatif sur le taux d'impôt effectif moyen du Groupe.

En France, L'Air Liquide S.A. a opté pour le régime de l'intégration fiscale. Ce régime s'applique à toutes les filiales françaises répondant aux critères d'option.

Les filiales étrangères retiennent des options similaires lorsque les législations locales le permettent.

Note 8 Résultat net par action

8.1. RÉSULTAT DE BASE PAR ACTION

	Exercice 2024	Exercice 2025
Résultat net – part du Groupe attribuable aux détenteurs d'actions ordinaires *(en millions d'euros)*	3 306,1	3 517,9
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires en circulation	576 457 564	576 790 647
Résultat de base par action *(en euros)*	**5,74**	**6,10**

8.2. RÉSULTAT DILUÉ PAR ACTION

	Exercice 2024	Exercice 2025
Résultat net utilisé pour la détermination du résultat dilué par action *(en millions d'euros)*	**3 306,1**	**3 517,9**
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires en circulation	576 457 564	576 790 647
Ajustement d'actions résultant des options de souscription d'actions	376 963	179 840
Ajustement d'actions résultant des actions de performance	1 377 985	1 170 638
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires en circulation utilisé pour la détermination du résultat dilué par action	**578 212 512**	**578 141 125**
Résultat dilué par action *(en euros)*	**5,72**	**6,08**

Tous les instruments émis par le Groupe sont inclus dans le calcul du résultat dilué par action.

Le Groupe n'a émis aucun autre instrument financier qui amènerait une dilution supplémentaire du résultat net par action.

Note 9 Dividende par action

Le montant des dividendes 2024 déclaré et mis en paiement le 21 mai 2025, aux Actionnaires du Groupe, est de 1 958,3 millions d'euros (y compris prime de fidélité), soit un dividende ordinaire de 3,30 euros et une prime de fidélité de 0,33 euro par action.

Le montant des dividendes qui sera proposé lors de l'Assemblée Générale des Actionnaires au titre de 2025 est de 3,70 euros par action au titre du dividende ordinaire et de 0,37 euro par action au titre de la prime de fidélité soit un montant total de 2 205,1 millions d'euros (montant estimé en tenant compte des mouvements de rachats et d'annulation d'actions).

Note 10 Écarts d'acquisition

10.1. VARIATIONS AU COURS DE LA PÉRIODE

(en millions d'euros)	Valeur au 1er janvier	Écarts d'acquisition comptabilisés dans l'exercice	Écarts d'acquisition décomptabilisés dans l'exercice	Écarts de conversion	Autres variations	Valeur au 31 décembre
2024	14 194,2	209,3	(9,2)	582,6	0,5	14 977,4
2025	**14 977,4**	**143,3**	**(4,6)**	**(1 270,8)**	**(22,1)**	**13 823,2**

10.2. PRINCIPAUX ÉCARTS D'ACQUISITION

	2024	2025		
(en millions d'euros)	Valeur nette	Valeur brute	Pertes de valeur	Valeur nette
Gaz & Services	14 683,6	13 586,2		13 586,2
Europe, Moyen-Orient et Afrique	*3 441,6*	*3 488,9*	*(1,4)*	*3 487,5*
Amériques [(a)]	*9 787,7*	*8 750,9*		*8 750,9*
Asie-Pacifique	*1 454,3*	*1 347,8*		*1 347,8*
Ingénierie & Technologies	293,8	237,0		237,0
TOTAL ÉCARTS D'ACQUISITION	**14 977,4**	**13 824,6**	**(1,4)**	**13 823,2**

(a) Les écarts d'acquisition constatés en Gaz & Services Amériques proviennent principalement des États-Unis qui contribuent à hauteur de 8 532,4 millions d'euros au 31 décembre 2025.

Suite au changement organisationnel intervenu en 2025 (cf. note 2), les écarts d'acquisitions relatifs à Ingénierie & Construction et Marchés globaux & Technologies sont désormais testés au sein du groupe d'unités génératrices de trésorerie Ingénierie & Technologies, sauf pour certaines activités, principalement le Biogaz et le Maritime, testées au sein de Gaz & Services. Les données 2024 ont été retraitées en conséquence.

Au cours des deux derniers exercices, le Groupe n'a pas comptabilisé de perte de valeur sur les écarts d'acquisition.

Les tests de dépréciation ont été effectués selon les modalités décrites à la note 5.f des principes comptables.

Au 31 décembre 2025, les valeurs recouvrables des unités ou groupes d'unités génératrices de trésorerie, calculées selon la méthode des multiples de marché, sont significativement supérieures à leurs valeurs nettes comptables. En conséquence, comme indiqué à la note 5.f des principes comptables, l'approche par les flux de trésorerie futurs estimés n'a pas été utilisée pour déterminer la valeur recouvrable des unités génératrice de trésorerie.

Compte tenu de l'activité du groupe Air Liquide, aucune variation raisonnablement possible des hypothèses clés n'entraînerait de dépréciation. En effet, les activités Gaz & Services favorisent les synergies entre les différentes branches d'activité avec une mutualisation des actifs pour une zone géographique donnée. Le développement géographique de l'activité s'appuie généralement sur des investissements industriels locaux et des opérations de croissance externe à travers la branche d'activité Grande Industrie. La fourniture du gaz aux clients de l'activité Grande Industrie est contractualisée pour une durée minimum de 15 ans. Ces contrats clients permettent d'offrir une grande visibilité et une protection des revenus futurs.

Note 11 Autres immobilisations incorporelles

11.1. VALEURS BRUTES

2025 *(en millions d'euros)*	Valeur au 1er janvier	Acquisitions de l'exercice	Sorties de l'exercice	Écarts de conversion	Acquisitions liées aux regroupements d'entreprises	Autres variations (a)	Valeur au 31 décembre
Immobilisations incorporelles générées en interne	872,5	44,1	(4,8)	(39,1)	—	12,2	884,9
Autres immobilisations incorporelles	3 155,6	166,3	(41,1)	(209,1)	2,6	(27,0)	3 047,3
TOTAL IMMOBILISATIONS INCORPORELLES BRUTES	**4 028,1**	**210,4**	**(45,9)**	**(248,2)**	**2,6**	**(14,8)**	**3 932,2**

(a) Les autres variations concernent essentiellement des reclassements de poste à poste ainsi que des effets liés au périmètre.

2024 *(en millions d'euros)*	Valeur au 1er janvier	Acquisitions de l'exercice	Sorties de l'exercice	Écarts de conversion	Acquisitions liées aux regroupements d'entreprises	Autres variations (a)	Valeur au 31 décembre
Immobilisations incorporelles générées en interne	889,4	111,9	(131,2)	16,3	—	(13,9)	872,5
Autres immobilisations incorporelles	3 031,4	88,3	(25,7)	96,4	11,5	(46,3)	3 155,6
TOTAL IMMOBILISATIONS INCORPORELLES BRUTES	**3 920,8**	**200,2**	**(156,9)**	**112,7**	**11,5**	**(60,2)**	**4 028,1**

(a) Les autres variations concernent essentiellement des reclassements de poste à poste ainsi que des effets liés au périmètre.

11.2. AMORTISSEMENTS ET PERTES DE VALEUR

2025 *(en millions d'euros)*	Valeur au 1er janvier	Amortissements de la période	Pertes de valeur	Sorties de l'exercice	Écarts de conversion	Acquisitions liées aux regroupements d'entreprises	Autres variations (a)	Valeur au 31 décembre
Immobilisations incorporelles générées en interne	(495,9)	(62,9)	—	4,4	26,1	—	18,3	(510,0)
Autres immobilisations incorporelles	(1 840,7)	(138,4)	(4,7)	38,1	99,1	—	(13,3)	(1 859,9)
TOTAL AMORTISSEMENTS IMMOBILISATIONS INCORPORELLES	**(2 336,6)**	**(201,3)**	**(4,7)**	**42,5**	**125,2**	**—**	**5,0**	**(2 369,9)**
TOTAL IMMOBILISATIONS INCORPORELLES NETTES (b)	**1 691,5**	**9,1 (c)**	**(4,7)**	**(3,4)**	**(123,0)**	**2,6**	**(9,8)**	**1 562,3**

(a) Les autres variations concernent essentiellement des reclassements de poste à poste ainsi que des effets liés au périmètre.
(b) Les autres immobilisations incorporelles comprennent notamment des marques et la valorisation de contrats clients dans le cadre de regroupements d'entreprises.
(c) Ce montant représente la différence entre les acquisitions et les amortissements de la période.

2024 *(en millions d'euros)*	Valeur au 1er janvier	Amortissements de la période	Pertes de valeur	Sorties de l'exercice	Écarts de conversion	Acquisitions liées aux regroupements d'entreprises	Autres variations (a)	Valeur au 31 décembre
Immobilisations incorporelles générées en interne	(630,2)	(61,4)	—	128,0	(11,2)	—	78,9	(495,9)
Autres immobilisations incorporelles	(1 659,3)	(141,7)	(2,9)	17,2	(43,6)	—	(10,4)	(1 840,7)
TOTAL AMORTISSEMENTS IMMOBILISATIONS INCORPORELLES	**(2 289,5)**	**(203,1)**	**(2,9)**	**145,2**	**(54,8)**	**—**	**68,5**	**(2 336,6)**
TOTAL IMMOBILISATIONS INCORPORELLES NETTES (b)	**1 631,3**	**(2,9) (c)**	**(2,9)**	**(11,7)**	**57,9**	**11,5**	**8,3**	**1 691,5**

(a) Les autres variations concernent essentiellement des reclassements de poste à poste ainsi que des effets liés au périmètre.
(b) Les autres immobilisations incorporelles comprennent notamment des marques et la valorisation de contrats clients dans le cadre de regroupements d'entreprises.
(c) Ce montant représente la différence entre les acquisitions et les amortissements de la période.

À la clôture de l'exercice, le Groupe n'a pas d'engagement significatif en vue d'acquérir des immobilisations incorporelles et il n'existe aucune restriction d'utilisation sur les immobilisations incorporelles existantes.

Note 12 Immobilisations corporelles

12.1. VALEURS BRUTES

2025 *(en millions d'euros)*	Valeur au 1er janvier	Acquisitions de l'exercice	Sorties de l'exercice	Écarts de conversion	Acquisitions liées aux regroupements d'entreprises	Autres variations [(a)]	Valeur au 31 décembre
Terrains	487,1	4,1	(3,2)	(42,8)	0,7	(2,1)	443,8
Constructions	2 897,1	12,2	(25,5)	(203,9)	0,9	169,6	2 850,4
Équipements, bouteilles, installations	46 081,6	332,0	(779,2)	(2 973,0)	31,5	2 248,1	44 941,0
Droits d'utilisation	2 288,5	115,0	(13,6)	(178,7)	7,9	(0,5)	2 218,6
TOTAL IMMOBILISATIONS CORPORELLES EN SERVICE	**51 754,3**	**463,3**	**(821,5)**	**(3 398,4)**	**41,0**	**2 415,1**	**50 453,8**
Immobilisations en cours	4 031,9	3 446,5		(258,0)		(2 885,0)	4 335,4
TOTAL IMMOBILISATIONS CORPORELLES BRUTES	**55 786,2**	**3 909,8**	**(821,5)**	**(3 656,4)**	**41,0**	**(469,9)**	**54 789,2**

(a) Les autres variations concernent essentiellement des reclassements de poste à poste et des effets liés au périmètre.

2024 *(en millions d'euros)*	Valeur au 1er janvier	Acquisitions de l'exercice	Sorties de l'exercice	Écarts de conversion	Acquisitions liées aux regroupements d'entreprises	Autres variations [(a)]	Valeur au 31 décembre
Terrains	463,3	0,1	(1,5)	8,4	0,2	16,6	487,1
Constructions	2 685,2	20,7	(22,5)	64,9	2,9	145,9	2 897,1
Équipements, bouteilles, installations	42 671,5	391,1	(539,8)	852,6	40,6	2 665,6	46 081,6
Droits d'utilisation	2 077,2	166,8	(16,6)	62,9	2,6	(4,4)	2 288,5
TOTAL IMMOBILISATIONS CORPORELLES EN SERVICE	**47 897,2**	**578,7**	**(580,4)**	**988,8**	**46,3**	**2 823,7**	**51 754,3**
Immobilisations en cours	3 797,7	2 970,9		48,0	—	(2 784,7)	4 031,9
TOTAL IMMOBILISATIONS CORPORELLES BRUTES	**51 694,9**	**3 549,6**	**(580,4)**	**1 036,8**	**46,3**	**39,0**	**55 786,2**

(a) Les autres variations concernent essentiellement des reclassements de poste à poste ainsi que des effets liés au périmètre.

Les acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles indiquées dans le tableau des flux de trésorerie correspondent aux augmentations des immobilisations corporelles et incorporelles (hors droits d'utilisation) corrigées notamment de la variation du solde des fournisseurs d'immobilisations au cours d'un exercice ainsi que des subventions d'investissement, présentées au passif du bilan.

12.2. AMORTISSEMENTS ET PERTES DE VALEUR

2025 *(en millions d'euros)*	Valeur au 1er janvier	Amortissements de la période	Pertes de valeur	Sorties de l'exercice	Écarts de conversion	Acquisitions liées aux regroupements d'entreprises	Autres variations [a]	Valeur au 31 décembre
Constructions	(1 393,2)	(115,0)		11,9	88,1		13,1	(1 395,1)
Équipements, bouteilles, installations	(27 815,6)	(2 022,1)	(69,4)	631,1	1 590,0		269,4	(27 416,6)
Droits d'utilisation	(1 038,7)	(236,0)	(0,2)	13,5	75,7		117,9	(1 067,8)
TOTAL AMORTISSEMENTS IMMOBILISATIONS CORPORELLES	**(30 247,5)**	**(2 373,1)**	**(69,6)**	**656,5**	**1 753,8**	**—**	**400,4**	**(29 879,5)**
TOTAL IMMOBILISATIONS CORPORELLES NETTES	**25 538,7**	**1 536,7** [b]	**(69,6)**	**(165,0)**	**(1 902,6)**	**41,0**	**(69,5)**	**24 909,7**

(a) Les autres variations concernent essentiellement des reclassements de poste à poste ainsi que des effets liés au périmètre.
(b) Ce montant représente la différence entre les acquisitions et les amortissements de la période.

2024 *(en millions d'euros)*	Valeur au 1er janvier	Amortissements de la période	Pertes de valeur	Sorties de l'exercice	Écarts de conversion	Acquisitions liées aux regroupements d'entreprises	Autres variations [a]	Valeur au 31 décembre
Constructions	(1 298,5)	(115,1)	—	11,9	(22,8)	—	31,3	(1 393,2)
Équipements, bouteilles, installations	(25 829,9)	(1 956,1)	(148,3)	404,5	(378,0)	—	92,2	(27 815,6)
Droits d'utilisation	(914,3)	(239,7)	(3,9)	14,3	(22,9)	—	127,8	(1 038,7)
TOTAL AMORTISSEMENTS IMMOBILISATIONS CORPORELLES	**(28 042,7)**	**(2 310,9)**	**(152,2)**	**430,7**	**(423,7)**	**—**	**251,3**	**(30 247,5)**
TOTAL IMMOBILISATIONS CORPORELLES NETTES	**23 652,2**	**1 238,7** [b]	**(152,2)**	**(149,7)**	**613,1**	**46,3**	**290,3**	**25 538,7**

(a) Les autres variations concernent essentiellement des reclassements de poste à poste ainsi que des effets liés au périmètre.
(b) Ce montant représente la différence entre les acquisitions et les amortissements de la période.

Les amortissements de la période correspondent aux dotations aux amortissements corrigées des reprises de subventions d'investissement.

12.3. MATURITÉ DES DETTES DE LOYERS

La maturité des dettes de loyers afférentes aux droits d'utilisation se décompose de la manière suivante :

2025 *(en millions d'euros)*	Valeurs au bilan	Maturité								
		< 1 an	≥ 1 an et ≤ 5 ans				> 5 ans			
			2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	> 2032
Dettes de loyer non courantes	1 034,3		234,8	167,5	136,1	106,4	80,3	84,9	48,3	176,0
Dettes de loyer courantes	225,1	225,1								
TOTAL DETTES DE LOYERS	**1 259,4**	**225,1**	**234,8**	**167,5**	**136,1**	**106,4**	**80,3**	**84,9**	**48,3**	**176,0**

2024 *(en millions d'euros)*	Valeurs au bilan	Maturité								
		< 1 an	≥ 1 an et ≤ 5 ans				> 5 ans			
			2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	> 2031
Dettes de loyer non courantes	1 133,8		242,5	175,7	148,6	122,2	90,9	76,9	53,0	224,0
Dettes de loyer courantes	239,8	239,8								
TOTAL DETTES DE LOYERS	**1 373,6**	**239,8**	**242,5**	**175,7**	**148,6**	**122,2**	**90,9**	**76,9**	**53,0**	**224,0**

Note 13 Actifs financiers non courants

(en millions d'euros)	2024	2025
Titres non consolidés	326,3	263,0
Prêts	39,9	36,2
Autres créances à long terme	296,1	320,0
Avantages au personnel	83,9	89,7
ACTIFS FINANCIERS NON COURANTS	**746,3**	**708,9**

Les titres non consolidés comprennent les titres des entités russes, intégralement dépréciés. Le Groupe ne contrôle ni ne consolide plus ses activités en Russie depuis le 1er septembre 2022. Par ailleurs, un décret Présidentiel Russe a placé ces activités sous l'autorité d'un Administrateur provisoire depuis août 2025.

Note 14 Titres mis en équivalence

14.1. INFORMATIONS FINANCIÈRES RELATIVES AUX SOCIÉTÉS COENTREPRISES ET ENTREPRISES ASSOCIÉES

Part du Groupe dans les sociétés mises en équivalence au 31 décembre 2025 *(en millions d'euros)*	Quote-part dans les résultats de l'exercice des sociétés mises en équivalence	Quote-part dans les capitaux propres des sociétés mises en équivalence [a]	Quote-part dans les résultats nets et gains et pertes comptabilisés directement en capitaux propres des sociétés mises en équivalence [b]
Coentreprises et entreprises associées	(7,6)	174,6	11,8

(a) Y compris les écarts d'acquisition des sociétés mises en équivalence.
(b) La quote-part dans les résultats nets et gains et pertes comptabilisés directement en capitaux propres comprend principalement les réserves de conversion.

Part du Groupe dans les sociétés mises en équivalence au 31 décembre 2024 *(en millions d'euros)*	Quote-part dans les résultats de l'exercice des sociétés mises	Quote-part dans les capitaux propres des sociétés mises en équivalence [a]	Quote-part dans les résultats nets et gains et pertes comptabilisés directement en capitaux propres des sociétés mises en équivalence [b]
Coentreprises et entreprises associées	(0,7)	198,3	27,7

(a) Y compris les écarts d'acquisition des sociétés mises en équivalence.
(b) La quote-part dans les résultats nets et gains et pertes comptabilisés directement en capitaux propres comprend principalement les réserves de conversion.

14.2. VARIATIONS DE L'EXERCICE

(en millions d'euros)	Valeur au 1er janvier	Quote-part dans les résultats de l'exercice	Dividendes distribués	Écarts de conversion	Autres variations	Valeur au 31 décembre
2024	180,1	(0,7)	(17,6)	5,5	31,0	198,3
2025	**198,3**	**(7,6)**	**(14,1)**	**(15,9)**	**13,9**	**174,6**

Aucune société consolidée selon la méthode de la mise en équivalence n'est individuellement significative.

Note 15 Impôts différés

15.1. IMPÔTS DIFFÉRÉS ACTIF

La variation des impôts différés actif de la période est la suivante :

(en millions d'euros)	2024	2025
VALEUR AU 1er JANVIER	**225,2**	**335,0**
Produit (charge) comptabilisé en résultat	84,3	(27,2)
Produit (charge) comptabilisé directement en capitaux propres	(18,8)	17,5
Variations liées au périmètre	(5,4)	(4,8)
Écarts de conversion	(3,6)	(1,5)
Autres [(a)]	53,3	(15,6)
VALEUR AU 31 DÉCEMBRE	**335,0**	**303,4**

(a) Les autres variations concernent essentiellement des reclassements de poste à poste.

Les impôts différés actif non reconnus s'élèvent à 58,9 millions d'euros au 31 décembre 2025 (67,8 millions d'euros au 31 décembre 2024).

15.2. IMPÔTS DIFFÉRÉS PASSIF

La variation des impôts différés passif de la période est la suivante :

(en millions d'euros)	2024	2025
VALEUR AU 1er JANVIER	**2 329,0**	**2 527,1**
Charge (produit) comptabilisé en résultat	42,1	82,2
Charge (produit) comptabilisé directement en capitaux propres	(16,9)	2,7
Variations liées au périmètre	1,6	0,3
Écarts de conversion	131,1	(212,2)
Autres [(a)]	40,2	(27,2)
VALEUR AU 31 DÉCEMBRE	**2 527,1**	**2 372,9**

(a) Les autres variations résultent principalement des reclassements de poste à poste.

15.3. IMPÔTS DIFFÉRÉS PAR NATURE

Les impôts différés nets se décomposent de la manière suivante :

(en millions d'euros)	2024	2025
Amortissements/dépréciations	(2 584,7)	(2 387,2)
Provisions pour avantages au personnel	213,4	185,9
Autres provisions	428,9	385,6
Déficits fiscaux reportables	129,4	108,6
Autres	(379,1)	(362,4)
TOTAL	**(2 192,1)**	**(2 069,5)**

Note 16 Stocks et en-cours

(en millions d'euros)	2024	2025
Matières premières et fournitures	607,0	575,5
Produits finis et semi finis	1 410,7	1 396,2
En-cours	171,9	156,6
STOCKS NETS	**2 189,6**	**2 128,3**

(en millions d'euros)	2024	2025
Dépréciations	(24,4)	(12,6)
Reprises de dépréciations	11,7	13,2
DÉPRÉCIATIONS NETTES CONSTATÉES EN COMPTE DE RÉSULTAT	**(12,7)**	**0,6**

Note 17 Clients et autres créances d'exploitation

(en millions d'euros)	2024	2025
Clients et autres créances d'exploitation	3 231,1	3 083,1
Provisions pour dépréciation	(234,4)	(216,6)
CLIENTS	**2 996,7**	**2 866,5**

Les clients et autres créances d'exploitation comprennent les montants bruts relatifs aux contrats d'ingénierie & construction pour 92,9 millions d'euros (101,9 millions d'euros au 31 décembre 2024).

Au 31 décembre 2025, le chiffre d'affaires cumulé comptabilisé à l'avancement et les encaissements cumulés sur les années écoulées depuis le démarrage des projets en cours s'élèvent respectivement à 1 952,1 millions d'euros (2 203,7 millions d'euros en 2024) et à 2 064,3 millions d'euros (2 286,1 millions d'euros en 2024).

17.1. RÉPARTITION DES CLIENTS ET AUTRES CRÉANCES D'EXPLOITATION

Au 31 décembre 2025, la ventilation par tranche d'antériorité des créances et des dépréciations associées est la suivante :

2025 *(en millions d'euros)*	**Total**	**Non échues**	**Échues**					
			0-1 mois	**1-3 mois**	**3-6 mois**	**6-12 mois**	**> 12 mois**	**Total**
Clients et autres créances d'exploitation	3 083,1	2 402,2	214,3	135,2	97,6	65,2	168,6	680,9
Provisions pour dépréciation	(216,6)	(8,3)	(12,4)	(7,8)	(11,1)	(21,1)	(155,9)	(208,3)
CLIENTS	**2 866,5**	**2 393,9**	**201,9**	**127,4**	**86,5**	**44,1**	**12,7**	**472,6**

Au 31 décembre 2024, la ventilation par tranche d'antériorité des créances et des dépréciations associées est la suivante :

2024 *(en millions d'euros)*	**Total**	**Non échues**	**Échues**					
			0-1 mois	**1-3 mois**	**3-6 mois**	**6-12 mois**	**> 12 mois**	**Total**
Clients et autres créances d'exploitation	3 231,1	2 462,7	257,9	152,9	100,3	76,3	181,0	768,4
Provisions pour dépréciation	(234,4)	(2,6)	(14,1)	(10,0)	(12,0)	(22,1)	(173,6)	(231,8)
CLIENTS	**2 996,7**	**2 460,1**	**243,8**	**142,9**	**88,3**	**54,2**	**7,4**	**536,6**

Les principes comptables relatifs à la comptabilisation de la dépréciation des créances clients (pertes de crédit attendues) sont décrits dans le paragraphe 6.b des principes et méthodes comptables.

17.2. PROVISIONS POUR DÉPRÉCIATION

(en millions d'euros)	**Valeur au 1er janvier**	**Dotations**	**Reprises**	**Écarts de conversion**	**Autres variations**	**Valeur au 31 décembre**
2024	(231,8)	(80,2)	74,5	1,3	1,8	(234,4)
2025	**(234,4)**	**(60,5)**	**69,9**	**5,8**	**2,6**	**(216,6)**

17.3. INFORMATIONS RELATIVES AUX CESSIONS DE CRÉANCES COMMERCIALES SANS RECOURS

Les cessions de créances clients sans recours réalisées en Europe, en Asie et en Amérique représentent 1 086 millions d'euros en 2025 contre 1 340 millions d'euros en 2024.

Le programme européen mis en place en 2015 et renouvelé en 2020 a été amendé en juin 2025 pour modifier son enveloppe à 382 millions d'euros (416 millions d'euros en incluant 9 % de prix d'achat différé). Il a pour échéance le 28 février 2026. Les créances cédées, d'un montant de 353 millions d'euros au 31 décembre 2025 (447 millions d'euros au 31 décembre 2024) ont été déconsolidées.

Le programme américain porté par la société Airgas, mis en place en décembre 2018, a été amendé en décembre 2024 pour porter son échéance au 17 mars 2026. Il porte sur un montant de 800 millions de dollars américains soit 680 millions d'euros au 31 décembre 2025 et a conduit à déconsolider 719 millions de dollars américains de créances (612 millions d'euros équivalents).

D'autres programmes de cessions de créances sont mis en place dans diverses géographies et métiers, principalement en Asie et dans la Santé.

Le Groupe a analysé les principales caractéristiques de ces programmes selon les principes décrits dans le paragraphe 6.b des principes et méthodes comptables et a conclu que la quasi-totalité des risques et avantages liés aux créances cédées a été transférée aux cessionnaires.

Note 18 Besoin en fonds de roulement

2025 *(en millions d'euros)*	Valeur au 1er janvier	Variations avec impact sur la trésorerie	Autres variations [b]	Valeur au 31 décembre
Stock et en-cours	2 189,6	83,7	(145,0)	2 128,3
Créances Clients	2 996,7	58,3	(188,5)	2 866,5
Dettes fournisseurs	(3 319,0)	142,1	172,8	(3 004,1)
Autres [a]	(1 591,5)	(58,1)	(105,5)	(1 755,1)
Besoin en fonds de roulement	**275,8**	**226,0**	**(266,2)**	**235,6**

(a) Le solde de la ligne Autres représente notamment les autres actifs et passifs courants et les soldes d'impôts courants.
(b) Les autres variations comprennent notamment des reclassements de postes à postes, des impacts de change ainsi que des effets liés au périmètre.

Note 19 Autres actifs courants

(en millions d'euros)	2024	2025
Avances et acomptes versés	133,2	147,0
Charges constatées d'avance	183,2	164,9
Autres actifs courants divers	751,8	595,5
AUTRES ACTIFS COURANTS	**1 068,2**	**907,4**

Les autres actifs courants divers se composent principalement de créances fiscales et de subventions à recevoir.

Note 20 Trésorerie et équivalents de trésorerie

(en millions d'euros)	2024	2025
Prêts à moins de 3 mois	32,4	17,4
Titres de placements à court terme	329,5	1 610,1
Disponibilités	1 553,4	2 334,5
TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE	**1 915,3**	**3 962,0**

Au 31 décembre 2025, la trésorerie et les équivalents de trésorerie comprennent 330 millions d'euros soumis à des restrictions principalement en Argentine, au Luxembourg (restrictions réglementaires dans le cadre de la société captive de réassurance du Groupe) et dans certaines coentreprises en Chine.

La trésorerie en forte augmentation de 2 046,7 millions d'euros par rapport à 2024 s'explique principalement par la préparation, en 2025, du financement de l'acquisition de DIG Airgas, finalisée le 13 janvier 2026.

Note 21 Capitaux propres

21.1. ACTIONS

Nombre d'actions

	2024	2025
NOMBRE D'ACTIONS AU 1er JANVIER	**524 516 778**	**578 259 263**
Attribution d'actions gratuites	53 911 973	—
Augmentation de capital réservée aux salariés	—	848 773
Options levées durant l'exercice	457 512	276 387
Annulation d'actions propres	(627 000)	—
NOMBRE D'ACTIONS AU 31 DÉCEMBRE	**578 259 263**	**579 384 423**

Le montant nominal de l'action s'élève à 5,50 euros. Toutes les actions sont émises et entièrement libérées.

21.2. AUGMENTATION DE CAPITAL RÉSERVÉE AUX SALARIÉS

Le Conseil d'Administration, par décision en date du 28 juillet 2025, a décidé de procéder à une augmentation de capital réservée aux salariés des entreprises du Groupe adhérentes au Plan d'Épargne de Groupe France ou au Plan d'Épargne de Groupe International Air Liquide.

En vertu des pouvoirs qui lui avaient été conférés par le Conseil d'Administration dans sa séance du 28 juillet 2025, l'augmentation de capital a été constatée par le Directeur Général le 9 décembre 2025.

Le prix de souscription était de 137,89 euros pour l'ensemble des salariés souscripteurs à l'exception des salariés des filiales du Groupe situées aux États-Unis, et de 146,50 euros pour les salariés des filiales du Groupe situées aux États-Unis.

Le nombre d'actions Air Liquide souscrites s'élève à 848 773, représentant un montant total d'émission de 117,6 millions d'euros, incluant une prime d'émission de 112,9 millions d'euros.

Les plans d'épargne Groupe sont comptabilisés en résultat et évalués conformément à IFRS 2 « Paiement fondé sur des actions » sur la base des hypothèses suivantes :

- la période de souscription était de deux semaines ;
- la période d'indisponibilité est de cinq ans à compter de la fin de période de souscription conformément à la législation française.

La charge comptabilisée en 2025 au titre du plan d'épargne en application d'IFRS 2 « Paiement fondé sur des actions » s'élève à 29,8 millions d'euros, dont 4,5 millions d'euros au titre de l'abondement accordé par certaines filiales du Groupe. Elle tient compte de l'incessibilité des actions pendant une période de cinq ans.

Cette charge est constatée sur la ligne « Autres charges opérationnelles ».

21.3. ACTIONS PROPRES

Les actions propres sont constituées d'actions Air Liquide détenues par le Groupe, incluant les actions comprises dans le cadre d'un contrat de liquidité conforme à une Charte de déontologie reconnue par l'Autorité des marchés financiers. Au 31 décembre 2025, le Groupe détient 1 443 490 actions propres (1 815 681 au 31 décembre 2024), dont 50 050 actions propres dans le cadre du contrat de liquidité (25 250 au 31 décembre 2024). Les variations du nombre d'actions propres sont expliquées dans le tableau de variation des capitaux propres.

21.4. PAIEMENTS EN ACTIONS

Plans d'options de souscription

L'encours des options de souscription d'actions attribuées jusqu'en 2018 par le Conseil d'Administration, au profit de certains membres du personnel de la Société et de ses filiales, y compris les mandataires sociaux, dans le cadre des autorisations votées par les Assemblées Générales et non encore levées s'élevait, après ajustement, à 218 094 options (prix moyen de 69,41 euros) au 31 décembre 2025, soit 0,04 % des actions composant le capital.

Sur le total des options dont l'émission a été autorisée par l'Assemblée Générale du 6 mai 2025, le Conseil d'Administration gardait un potentiel d'attribution de 11 587 688 options au 31 décembre 2025.

Plans d'actions de performance

Afin de fidéliser et de motiver de façon plus dynamique les collaborateurs de talent et de récompenser les performances à moyen terme, un outil de rémunération complémentaire a été mis en place en 2008 par le biais d'attributions d'actions de performance.

La 19e résolution de l'Assemblée Générale Extraordinaire du 6 mai 2025 autorise le Conseil à procéder à des attributions gratuites d'actions au profit de collaborateurs du Groupe, dans la limite d'un plafond d'attribution égal à 0,5 % du capital social sur 38 mois ; dans le cadre de ce plafond, elle fixe à 0,1 % du capital la limite du nombre d'actions pouvant être attribuées aux dirigeants mandataires sociaux sur la même période.

Le Conseil d'Administration, agissant dans le cadre de cette autorisation, a adopté le 30 septembre 2025 un règlement régissant l'attribution d'actions de performance aux bénéficiaires déterminés par le Conseil d'Administration.

Les actions attribuées seront soit des actions émises par augmentation de capital réalisée par la Société au plus tard à la date d'acquisition définitive, soit des actions rachetées par la Société sur le marché préalablement à cette même date.

À ce jour, les actions de performance livrées sont des actions auto-détenues issues du programme de rachat d'actions de la Société.

Les actions attribuées seront de même nature et de même catégorie que les actions composant le capital social de la Société à la date d'approbation des plans par le Conseil d'Administration.

Le Conseil d'Administration du 30 septembre 2025 a décidé de procéder à l'attribution de 324 947 actions de performance aux salariés (2 744 bénéficiaires).

Les actions de performance sont assorties :

a) d'une condition de présence en phase d'acquisition : les actions attribuées à un bénéficiaire ne seront définitivement acquises que s'il est resté salarié ou mandataire d'une société du Groupe pendant une période d'acquisition de trois ans, calculée à compter de la date d'attribution. Dans le cas d'un départ en retraite, le bénéficiaire conserve ses droits, la condition de présence n'étant plus requise ;

b) de conditions de performance portant sur la totalité des actions de performance attribuées à tout bénéficiaire.

Options attribuées aux 10 salariés de la Société et de ses filiales (non-mandataires sociaux) dont le nombre d'options consenties est le plus élevé

Aucune option n'a été attribuée au cours de l'année 2025.

Options levées en 2025 par les 10 salariés de la Société et de ses filiales (non-mandataires sociaux) dont le nombre d'options levées est le plus élevé

Date d'attribution du plan	Nombre d'options levées	Prix moyen *(en euros)* [(a)]
28/09/2015	28 091	69,12
29/11/2016	6 789	62,86
20/09/2017	1 189	70,30
25/09/2018	902	79,76
TOTAL	**36 971**	**68,27**

(a) Données historiques ajustées des attributions passées d'actions gratuites.

Options levées en 2024 par les 10 salariés de la Société et de ses filiales (non-mandataires sociaux) dont le nombre d'options levées est le plus élevé

Date d'attribution du plan	Nombre d'options levées	Prix moyen *(en euros)* [(a)]
22/09/2014	188 262	69,67
28/09/2015	28 742	69,25
29/11/2016	49	69,33
25/09/2018	910	87,25
TOTAL	**215 963**	**69,69**

(a) Données historiques.

Nombre d'options de souscription d'actions et prix d'exercice moyen pondéré

	2024		2025	
	Options	Prix d'exercice moyen pondéré *(en euros)*	Options	Prix d'exercice moyen pondéré *(en euros)*
Nombre total d'options en circulation au début de la période (en nombre et au cours ajustés)	**956 176**	**67,10**	**494 684**	**69,22**
Options exercées pendant la période (en nombre et au cours ajustés)	457 512	69,19	276 387	69,05
Options annulées pendant la période (en nombre et au cours ajustés)	3 980	66,68	203	79,76
Nombre total d'options à la fin de la période (en nombre et au cours ajusté)	**494 684**	**69,22**	**218 094**	**69,41**
dont nombre d'options exerçables	***494 684***	***69,22***	***218 094***	***69,41***

Information sur la juste valeur des options de souscription d'actions et des attributions d'actions de performance

Options de souscription d'actions

Aucune option n'a été attribuée au cours des années 2024 et 2025.

Attributions d'actions de performance

La juste valeur des actions de performance attribuées aux salariés dépend à 50 % de conditions de performance liées aux résultats du Groupe, à 35 % du rendement de l'action et à 15 % de la réduction des émissions carbone en valeur absolue d'Air Liquide.

La réalisation de la condition de performance liée au résultat du Groupe ainsi que la condition de performance liée à la réduction des émissions carbone du Groupe en valeur absolue n'ont pas été modélisées et ont été considérées à 100 % à la date de valorisation.

	2024		2025
	Plan 1 [(a)]		Plan 1 [(a)]
	25/09/2024		30/09/2025
	France	Hors France	[(b)]
Durée de vie de l'action de performance	5 ans	4 ans	3 ans
Juste valeur de l'action de performance en date d'attribution *(en euros)*	149,08	148,12	151,77

(a) Juste valeur à la date d'attribution non retraitée de l'effet du maintien du Droit préférentiel de souscription des augmentations de capital et des attributions d'actions gratuites ultérieures.

(b) À compter de 2025, les attributions d'actions de performance sont soumises à un plan global, pour lequel la durée de vie de l'action de performance est de 3 ans.

Le montant pris en charge dans le compte de résultat au titre des attributions d'actions de performance aux salariés s'élève à 43,2 millions d'euros en 2025 (montant hors impôt) contre 39,8 millions d'euros en 2024. La contrepartie de ces charges est comptabilisée en capitaux propres.

Note 22 Provisions et avantages au personnel

2025 *(en millions d'euros)*	Valeur au 1er janvier	Dotations	Utilisations	Autres reprises	Effet de l'actualisation	Écarts de conversion	Acquisitions liées aux regroupements d'entreprise	Autres variations (a)	Valeur au 31 décembre
Retraites et autres avantages au personnel	1 127,6	57,3	(92,7)		(67,6)	(18,4)	(1,1)	13,1	1 018,2
Restructurations	127,1	109,3	(54,1)	(24,4)		(0,5)		1,0	158,4
Garanties et autres provisions sur les contrats d'ingénierie	179,7	91,7	(49,9)	(9,6)		(4,0)			207,9
Démantèlement	285,8		(2,8)		9,3	(11,3)		18,6	299,6
Provisions et passifs éventuels dans le cadre d'un regroupement d'entreprises	133,2		(21,3)	(18,6)	1,3	(11,1)	2,4	(0,3)	85,6
Autres provisions	591,1	192,2	(78,0)	(27,2)	(0,2)	(17,8)	2,2	(10,1)	652,2
TOTAL PROVISIONS	**2 444,5**	**450,5**	**(298,8)**	**(79,8)**	**(57,2)**	**(63,1)**	**3,5**	**22,3**	**2 421,9**

(a) Les autres variations correspondent à des reclassements de poste à poste, aux effets liés au périmètre et à la constatation des provisions pour démantèlement, sans impact sur le tableau des flux de trésorerie.

2024 *(en millions d'euros)*	Valeur au 1er janvier	Dotations	Utilisations	Autres reprises	Effet de l'actualisation	Écarts de conversion	Acquisitions liées aux regroupements d'entreprise	Autres variations (a)	Valeur au 31 décembre
Retraites et autres avantages au personnel	1 129,8	64,7	(94,1)		(4,4)	5,7	25,9		1 127,6
Restructurations	83,7	82,4	(40,5)	(0,4)		0,1		1,8	127,1
Garanties et autres provisions sur les contrats d'ingénierie	178,4	55,6	(37,0)	(15,5)		1,1		(2,9)	179,7
Démantèlement	273,5		(7,8)		9,1	1,2		9,8	285,8
Provisions et passifs éventuels dans le cadre d'un regroupement d'entreprises	130,1	4,8	(11,5)	(7,5)	1,5	6,3	8,9	0,6	133,2
Autres provisions	573,1	147,8	(124,0)	(21,2)	1,7	4,0	0,4	9,3	591,1
TOTAL PROVISIONS	**2 368,6**	**355,3**	**(314,9)**	**(44,6)**	**7,9**	**18,3**	**35,2**	**18,6**	**2 444,5**

(a) Les autres variations correspondent à des reclassements de poste à poste, aux effets liés au périmètre et à la constatation des provisions pour démantèlement, sans impact sur le tableau des flux de trésorerie.

Dans le cours normal de ses activités, le Groupe est impliqué dans un certain nombre de procédures arbitrales, judiciaires ou administratives. Les charges pouvant résulter de ces procédures ne sont provisionnées que lorsqu'elles sont probables et que leur montant peut être, soit quantifié, soit estimé dans une fourchette raisonnable. Dans ce dernier cas, le montant provisionné correspond à la meilleure estimation de la Direction du Groupe. Le montant des provisions est fondé sur l'appréciation du niveau de risque au cas par cas, et la survenance d'évènements en cours de procédure peut entraîner à tout moment une réappréciation de ce risque. Ces litiges sont de natures diverses et sont localisés dans différentes filiales du Groupe. Le montant des provisions pour risques enregistrées au titre de l'ensemble des litiges dans lequel le Groupe est impliqué s'élève à 160,2 millions d'euros au 31 décembre 2025 (151,4 millions d'euros au 31 décembre 2024) et elles figurent sur la ligne « Autres provisions ». Elles comprennent des provisions pour litiges industriels et pour risques fiscaux, hors impôts sur le résultat, respectivement à hauteur de 132,8 et 27,4 millions d'euros.

Le Groupe ne fournit pas le détail de ces provisions, considérant que la divulgation du montant de la provision par litige est de nature à causer au Groupe un préjudice sérieux. Cependant, aucun litige n'est de nature à avoir individuellement une incidence significative sur la situation financière ou la rentabilité du Groupe.

Note 23 Avantages au personnel

23.1. RÉGIMES DE RETRAITES

Les régimes de retraite les plus importants concernent la France, l'Allemagne et les États-Unis.

En France, Air Liquide accorde aux retraités un complément de ressources en sus des régimes normaux de retraites, l'ensemble étant défini par rapport au dernier salaire. Depuis le 31 décembre 1995, ce régime est fermé aux salariés de moins de 45 ans ou de moins de 20 ans d'ancienneté au 1er janvier 1996 ; ces derniers bénéficient d'un régime à cotisations définies. Ce régime est non financé. Les sommes allouées annuellement au titre de ces compléments ne peuvent pas dépasser un butoir fixé à l'origine à 12 % de la masse salariale ou, dans certains cas, 12 % du bénéfice avant impôt des sociétés concernées. Ces pourcentages de 12 % sont réduits en proportion du nombre d'allocataires de ce régime pour l'exercice concerné rapporté au nombre d'allocataires de l'année précédente. En 2017, ce complément de ressources a fait l'objet d'une couverture au titre de l'article 50 de la loi du 20 janvier 2014 garantissant l'avenir et la justice du système des retraites.

La norme IAS 19 « Avantages au personnel » définit très précisément et restrictivement les régimes à cotisations définies et indique que tout régime ne respectant pas intégralement les conditions imposées est, par défaut, un régime à prestations définies.

La définition restrictive donnée aux régimes à cotisations définies impose à Air Liquide de comptabiliser le dispositif de complément de retraites comme un régime à prestations définies malgré l'existence des butoirs qui limitent les engagements de la Société et bien que les engagements n'aient pas un caractère continu et stable.

Cette qualification en régime à prestations définies amène la constatation d'une provision au titre des engagements futurs.

L'existence des butoirs limitant les engagements crée une incertitude quant à l'évaluation des montants qui seront effectivement payés aux retraités. Compte tenu des difficultés à apprécier les effets des butoirs, la provision comptabilisée correspond à la valeur actuarielle des sommes qui seront accordées aux retraités jusqu'à la disparition du régime, hors impact éventuel des butoirs. Le complément de ressources versé par Air Liquide est indexé aux taux de revalorisation des régimes de retraite obligatoires et complémentaires français jusqu'à un certain montant de rente et sans indexation au-delà.

En Allemagne, Air Liquide a deux régimes principaux.

Le premier donne droit aux retraités de Lurgi (activité Ingénierie & Technologies) à une rente viagère, qui dépend du revenu et de l'ancienneté acquise au titre du régime au moment du départ à la retraite, l'âge normal étant de 65 ans. Le régime offre également des rentes d'invalidité et des rentes de veuvage. Il est fermé aux nouveaux entrants ; ces derniers bénéficient d'un régime à cotisations définies.

Le second régime est un ancien régime destiné aux salariés des activités Gaz & Services. Il donne droit à une rente viagère, qui dépend du revenu perçu pendant la carrière et de l'ancienneté acquise au moment du départ en retraite, l'âge normal étant de 65 ans. Le régime offre également des rentes d'invalidité, des rentes de préretraite et des rentes de veuvage. Il est fermé aux nouveaux entrants ; ces derniers bénéficient d'un autre régime de retraite à prestations définies. Sous condition de 10 ans d'ancienneté minimum, le régime donne droit à une rente viagère, qui dépend du revenu de fin de carrière et de l'ancienneté acquise au moment du départ en retraite, l'âge normal étant de 65 ans. Le régime offre également des rentes d'invalidité, des rentes de préretraite et de rentes de veuvage.

Les deux régimes ne sont que peu financés par des versements à des fonds spécialisés, ce qui correspond à la pratique du marché en Allemagne où les régimes sont en grande partie gérés de manière interne.

Aux États-Unis, Air Liquide accorde aux retraités un complément de ressources en sus des régimes normaux de retraites. Cette pension est calculée sur un pourcentage des derniers salaires reçus. Le bénéficiaire, lors de son départ à la retraite, a le choix entre une rente ou un capital. Depuis 2004, ce plan est fermé aux nouveaux participants et a été gelé en 2016. Ainsi les salariés arrivés avant 2004 n'acquièrent plus de nouveaux droits sur ce régime à prestations définies, mais bénéficient du régime à cotisations définies ouvert depuis 2004 aux nouveaux salariés.

En 2017, un nouveau régime a été mis en place (Supplemental Saving plan). Ce régime vient compléter le plan d'épargne de base en offrant un complément de retraite au-delà des plafonds fiscaux du plan de base, et présente un coût annuel d'environ 6 millions de dollars.

23.2. ENGAGEMENTS

Les engagements du Groupe en matière de retraite et avantages similaires se présentent ainsi au 31 décembre 2025 :

2025 *(en millions d'euros)*	Régimes à prestations définies	Indemnités de départ à la retraite	Autres avantages à long terme	Frais médicaux	Total
A. Réconciliation de la provision					
Provision début de période	(837,2)	(163,5)	(18,7)	(24,3)	(1 043,7)
(Achat) vente/transfert	0,4	(0,7)			(0,3)
(Charge) produit reconnu	(40,2)	(13,7)	(2,5)	(0,9)	(57,3)
Contributions employeurs	78,1	11,2	3,4	1,9	94,6
Gains (pertes) générés sur la période	53,0	10,1		0,9	64,0
Impact taux de change	11,9	1,9		0,4	14,2
Provision fin de période	**(734,0)**	**(154,7)**	**(17,8)**	**(22,0)**	**(928,5)**
B. Charge comptable de l'exercice 2025					
Coût des services rendus	13,9	10,8	2,1	0,1	26,9
Intérêts nets sur le passif net au titre des prestations définies	26,3	6,0	0,7	0,8	33,8
Pertes (gains) actuariels			(0,2)		(0,2)
Réduction/liquidation		(3,1)	(0,1)		(3,2)
Charge (produit) reconnu	**40,2**	**13,7**	**2,5**	**0,9**	**57,3**
C. Réconciliation des engagements sur 2025					
Engagement début de période	1 826,4	163,8	21,6	24,5	2 036,3
Achat (vente)/transfert	(0,5)	0,7	(0,1)		0,1
Coût des services rendus	13,9	10,8	2,1	0,1	26,9
Charge d'intérêts	62,4	6,0	0,8	0,8	70,0
Cotisations des salariés	2,0				2,0
Réduction/liquidation		(3,1)	(0,1)		(3,2)
Prestations payées	(141,3)	(11,3)	(3,4)	(1,9)	(157,9)
Pertes (gains) actuariels	(22,9)	(10,1)	(0,2)	(0,8)	(34,0)
Impact taux de change	(79,7)	(1,9)	0,1	(0,5)	(82,0)
Engagement fin de période	**1 660,3**	**154,9**	**20,8**	**22,2**	**1 858,2**
D. Réconciliation des actifs financiers sur 2025					
Valeur vénale des actifs début de période	989,4	0,2	3,0	0,2	992,8
Achat (vente)/transfert					
Rendement des actifs de couverture	66,2				66,2
Contributions employeurs	6,9				6,9
Contributions employés	2,0				2,0
Prestations payées	(70,2)				(70,2)
Impact taux de change	(67,8)				(67,8)
Valeur vénale des actifs fin de période	**926,3**	**0,2**	**3,0**	**0,2**	**929,7**
E. Réconciliation de la situation financière fin 2025					
Engagement	(1 660,3)	(154,9)	(20,8)	(22,2)	(1 858,2)
Valeurs des actifs de couverture	926,3	0,2	3,0	0,2	929,7
Réserve de gestion du surplus					
Provision	**(734,0)**	**(154,7)**	**(17,8)**	**(22,0)**	**(928,5)**
F. (Gains) et pertes actuariels comptabilisés directement en capitaux propres					
(Gains) et pertes début de période	1 003,9	3,0	(0,1)	(1,2)	1 005,6
(Gains) et pertes sur les engagements	(22,9)	(10,1)	(0,2)	(0,8)	(34,0)
(Gains) et pertes sur les actifs de couverture	(30,1)				(30,1)
Achat (vente)/transfert					
Impact taux de change	(45,2)	(1,2)		0,4	(46,0)
(Gains) et pertes fin de période [(a)]	**905,7**	**(8,3)**	**(0,3)**	**(1,6)**	**895,5**

(a) Les pertes (gains), nets d'impôt, reconnus dans les capitaux propres, s'élèvent à 659 millions d'euros au 31 décembre 2025.

Les engagements du Groupe en matière de retraite et avantages similaires se présentent ainsi au 31 décembre 2024 :

2024 *(en millions d'euros)*	Régimes à prestations définies	Indemnités de départ à la retraite	Autres avantages à long terme	Frais médicaux	Total
A. Réconciliation de la provision					
Provision début de période	(856,0)	(158,7)	(19,7)	(25,3)	(1 059,7)
(Achat) vente/transfert	(2,5)	0,7	0,1		(1,7)
(Charge) produit reconnu	(41,6)	(14,6)	(3,4)	(0,9)	(60,5)
Contributions employeurs	74,9	8,9	4,0	2,0	89,8
Gains (pertes) générés sur la période	(5,6)	0,2		(0,1)	(5,5)
Impact taux de change	(6,4)		0,3		(6,1)
Provision fin de période	**(837,2)**	**(163,5)**	**(18,7)**	**(24,3)**	**(1 043,7)**
B. Charge comptable de l'exercice 2024					
Coût des services rendus	15,4	10,3	2,6	0,1	28,4
Intérêts nets sur le passif net au titre des prestations définies	26,5	5,5	0,7	0,8	33,5
Pertes (gains) actuariels			0,1		0,1
Réduction/liquidation	(0,3)	(1,2)	(0,1)		(1,6)
Charge (produit) reconnu	**41,6**	**14,6**	**3,4**	**0,9**	**60,5**
C. Réconciliation des engagements sur 2024					
Engagement début de période	1 870,0	158,9	21,6	25,5	2 076,0
Achat (vente)/transfert	2,5	(0,7)	(0,1)		1,7
Coût des services rendus	15,4	10,3	2,6	0,1	28,4
Charge d'intérêts	64,7	5,5	0,8	0,8	71,8
Cotisations des salariés	2,3				2,3
Réduction/liquidation	(0,3)	(1,2)	(0,1)		(1,6)
Prestations payées	(144,8)	(8,8)	(3,1)	(2,0)	(158,7)
Pertes (gains) actuariels	(10,7)	(0,2)	(0,2)	0,2	(10,9)
Impact taux de change	27,3			(0,1)	27,2
Engagement fin de période	**1 826,4**	**163,8**	**21,6**	**24,5**	**2 036,3**
D. Réconciliation des actifs financiers sur 2024					
Valeur vénale des actifs début de période	1 014,3	0,2	1,9	0,2	1 016,6
Rendement des actifs de couverture	21,8		0,1		21,9
Contributions employeurs	7,2		1,0		8,2
Contributions employés	2,3				2,3
Prestations payées	(77,0)				(77,0)
Impact taux de change	20,8				20,8
Valeur vénale des actifs fin de période	**989,4**	**0,2**	**3,0**	**0,2**	**992,8**
E. Réconciliation de la situation financière fin 2024					
Engagement	(1 826,4)	(163,8)	(21,6)	(24,5)	(2 036,3)
Valeurs des actifs de couverture	989,4	0,2	3,0	0,2	992,8
Réserve de gestion du surplus	(0,2)				(0,2)
Provision	**(837,2)**	**(163,6)**	**(18,6)**	**(24,3)**	**(1 043,7)**
F. (Gains) et pertes actuariels comptabilisés directement en capitaux propres					
(Gains) et pertes début de période	975,9	3,5	0,1	(1,5)	978,0
(Gains) et pertes sur les engagements	(10,7)	(0,2)	(0,2)	0,2	(10,9)
(Gains) et pertes sur les actifs de couverture	16,4				16,4
Variation de la réserve de gestion du surplus	0,3	(0,4)			(0,1)
Impact taux de change	22,0	0,1		0,1	22,2
(Gains) et pertes fin de période [(a)]	**1 003,9**	**3,0**	**(0,1)**	**(1,2)**	**1 005,6**

(a) Les pertes (gains), nets d'impôt, reconnus dans les capitaux propres, s'élèvent à 740 millions d'euros au 31 décembre 2024.

Les montants ci-dessus peuvent être analysés comme suit, par zone géographique au 31 décembre 2025 :

2025 *(en millions d'euros)*	Valeur actualisée des engagements	Valeur des actifs donnés en gestion	Provisions au bilan	Réserve de gestion du surplus
Europe / Afrique	(1 176)	342	(834)	
Amériques	(650)	556	(94)	
Asie-Pacifique	(32)	31	(1)	
TOTAL	**(1 858)**	**929**	**(929)**	**—**

Les montants ci-dessus peuvent être analysés comme suit, par zone géographique au 31 décembre 2024 :

2024 *(en millions d'euros)*	Valeur actualisée des engagements	Valeur des actifs donnés en gestion	Provisions au bilan	Réserve de gestion du surplus
Europe / Afrique	(1 262)	335	(927)	—
Amériques	(733)	622	(111)	—
Asie-Pacifique	(41)	36	(6)	—
TOTAL	**(2 036)**	**993**	**(1 044)**	**—**

23.3. PRINCIPALES HYPOTHÈSES

Les principaux taux d'actualisation utilisés sont les suivants :

	2024	2025
Zone Euro	3,4 %	4,0 %
Canada	4,6 %	4,9 %
Japon	1,7 %	2,5 %
Suisse	0,9 %	1,2 %
États-Unis	5,5 %	5,2 %
Royaume-Uni	5,4 %	5,4 %

Les écarts entre les différents taux de rendement attendus des actifs et les principaux taux d'actualisation sont les suivants :

2025	Taux de rendement attendus [(a)]	Taux d'actualisation 2024	Impact *(en pb)*
Zone Euro	5,4 %	3,4 %	(200)
Canada	5,6 %	4,6 %	(100)
Japon	3,3 %	1,7 %	(160)
Suisse	6,7 %	0,9 %	(580)
États-Unis	6,4 %	5,5 %	(90)
Royaume-Uni	5,4 %	5,4 %	—

(a) Les taux de rendement attendus des actifs sur le long terme ont été déterminés en tenant compte, pour chaque pays, de la structure du portefeuille d'investissements.

2024	Taux de rendement attendus [(a)]	Taux d'actualisation 2023	Impact *(en pb)*
Zone Euro	0,3 %	3,2 %	290
Canada	13,9 %	4,7 %	(920)
Japon	9,9 %	1,5 %	(840)
Suisse	16,9 %	1,4 %	(1 550)
États-Unis	0,8 %	5,0 %	420
Royaume-Uni	0,4 %	4,5 %	410

(a) Les taux de rendement attendus des actifs sur le long terme ont été déterminés en tenant compte, pour chaque pays, de la structure du portefeuille d'investissements.

23.4. DÉCOMPOSITION DES GAINS ET PERTES DE L'EXERCICE

(en millions d'euros)	2024	2025
Écart d'expérience sur les engagements	15	16
Écarts sur les engagements liés aux changements d'hypothèses	(4)	18
Écart d'expérience sur les actifs	(16)	30

Décomposition des gains et pertes d'expérience sur actifs financiers

2025 *(en millions d'euros)*	Intérêt sur actifs financiers	Rendement réel	Gains et pertes sur actifs financiers
Europe / Afrique	6,9	17,8	10,9
Amériques	28,5	47,1	18,6
Asie-Pacifique	0,6	1,1	0,5
TOTAL	**36,0**	**66,0**	**30,0**

2024 *(en millions d'euros)*	Intérêt sur actifs financiers	Rendement réel	Gains et pertes sur actifs financiers
Europe / Afrique	8,1	(3,8)	(11,9)
Amériques	29,6	24,9	(4,7)
Asie-Pacifique	0,6	0,8	0,2
TOTAL	**38,3**	**21,9**	**(16,4)**

23.5. ANALYSE DES RISQUES LIÉS AUX PLANS DE RETRAITE

Sensibilité à une variation des taux d'actualisation et des autres paramètres

La valeur actuelle des engagements au titre des régimes à prestations définies est calculée en actualisant les flux de trésorerie futurs estimés. Les taux d'actualisation sont déterminés sur la base du taux d'obligations d'État ou, lorsque les marchés sont suffisamment liquides, d'entreprises qualifiées de « Première Qualité », qui peuvent varier d'une période à l'autre.

L'évolution des taux d'actualisation peut modifier sensiblement la valeur actuelle des engagements et la charge comptable de l'exercice. Le montant des engagements est dans une moindre mesure impacté par une révision des indices de revalorisation des salaires et d'inflation et par les changements réglementaires pouvant notamment porter sur l'âge de départ à la retraite ou les tables de mortalité officielles.

Sensibilité à une variation de -0,25 % sur les taux d'actualisation

	Impact sur les engagements à fin 2025 *(en millions d'euros)*	% sur le total des engagements à fin 2025
Europe / Afrique	30	2,6 %
Amériques	13	2,0 %
Asie-Pacifique	1	2,6 %
TOTAL	**44**	**2,4 %**

	Impact sur les engagements à fin 2024 *(en millions d'euros)*	% sur le total des engagements à fin 2024
Europe / Afrique	33	2,6 %
Amériques	14	1,9 %
Asie-Pacifique	1	1,3 %
TOTAL	**48**	**2,4 %**

Sensibilité à une variation de +0,25 % sur les taux d'actualisation

	Impact sur les engagements à fin 2025 *(en millions d'euros)*	% sur le total des engagements à fin 2025
Europe / Afrique	(29)	-2,5 %
Amériques	(13)	-1,9 %
Asie-Pacifique	(1)	-2,5 %
TOTAL	**(43)**	**-2,3 %**

	Impact sur les engagements à fin 2024 *(en millions d'euros)*	% sur le total des engagements à fin 2024
Europe / Afrique	(32)	-2,5 %
Amériques	(14)	-1,9 %
Asie-Pacifique	(2)	-4,2 %
TOTAL	**(48)**	**-2,3 %**

Sensibilité de la valeur des actifs de couverture aux conditions de marché

Dans le cadre des régimes à prestations définies du Groupe soumis à des règles de financement, la juste valeur des actifs de couverture dépend essentiellement des taux d'intérêt, de la performance de ces actifs et des modifications des réglementations locales. Toute évolution défavorable de ces paramètres nécessiterait le versement de contributions complémentaires par le Groupe aux fonds de pension dans le cadre d'un échéancier.

Les actifs de couverture sont constitués d'actions, d'obligations et d'autres actifs dont la valeur est généralement soumise aux fluctuations du marché. Un retournement des marchés financiers augmenterait le passif net au titre des régimes à prestations définies. Les ratios de couverture des plans diminueraient en conséquence, nécessitant des versements complémentaires de cotisations par le Groupe dans le cadre d'un échéancier.

Au sein du Groupe, les actifs de couverture sont pilotés et gérés au niveau local notamment via des Comités d'investissement et un suivi des performances et des allocations en fonction du passif social couvert.

2025	Actions		Obligations		Immobilier		Trésorerie		Autres		TOTAL	
(en millions d'euros)	Montants	%	Montants	%	Montants	%	Montants	%	Montants	%	Montants	%
Europe / Afrique	83	24,2 %	16	4,8 %	103	30,2 %	8	2,3 %	131	38,5 %	341	100,0 %
Amériques	98	17,6 %	346	62,2 %	12	2,1 %	3	0,5 %	98	17,6 %	557	100,0 %
Asie-Pacifique	4	12,3 %	22	70,0 %	—	1,3 %	4	13,5 %	1	2,9 %	31	100,0 %
TOTAL	**185**		**384**		**115**		**15**		**230**		**929**	

2024	Actions		Obligations		Immobilier		Trésorerie		Autres		TOTAL	
(en millions d'euros)	Montants	%	Montants	%	Montants	%	Montants	%	Montants	%	Montants	%
Europe / Afrique	81	24,2 %	15	4,6 %	98	29,1 %	10	3,0 %	131	39,1 %	335	100,0 %
Amériques	135	21,7 %	373	59,9 %	28	4,5 %	7	1,1 %	79	12,8 %	622	100,0 %
Asie-Pacifique	4	12,3 %	26	73,3 %	1	1,4 %	4	10,0 %	1	3,1 %	36	100,0 %
TOTAL	**220**		**414**		**127**		**21**		**211**		**993**	

Note 24 Emprunts et dettes financières

Cette note fournit l'information concernant la répartition des emprunts du Groupe par instrument. Pour plus d'informations sur les instruments financiers et l'exposition au risque de taux et de change, se référer à la note 25.

Détermination de la dette nette

(en millions d'euros)	31 décembre 2024	31 décembre 2025
Emprunts et dettes financières non courantes	(8 403,1)	(10 030,0)
Emprunts et dettes financières courantes	(2 671,4)	(2 347,5)
TOTAL DETTE BRUTE	**(11 074,5)**	**(12 377,5)**
Trésorerie et équivalents de trésorerie	**1 915,3**	**3 962,0**
DETTE NETTE À LA FIN DE LA PÉRIODE	**(9 159,2)**	**(8 415,5)**

Tableau d'analyse de la variation de la dette nette

(en millions d'euros)	Exercice 2024	Exercice 2025
Dette nette au début de l'exercice	**(9 220,9)**	**(9 159,2)**
Flux net de trésorerie généré par les activités opérationnelles	6 322,2	6 518,4
Flux net de trésorerie lié aux opérations d'investissement	(3 583,4)	(3 751,0)
Flux net de trésorerie généré par les opérations de financement, avant variation des emprunts	(2 322,6)	(2 227,4)
Total flux net de trésorerie	**416,2**	**540,0**
Incidence des variations monétaires et de la dette nette d'ouverture des sociétés nouvellement intégrées et autres	(134,2)	386,6
Retraitement des coûts et des frais liés à la dette nette	(220,3)	(182,9)
Variation de la dette nette	**61,7**	**743,7**
DETTE NETTE À LA FIN DE LA PÉRIODE	**(9 159,2)**	**(8 415,5)**

La dette nette du groupe Air Liquide se décompose comme suit :

	2024			2025		
	Valeurs au bilan			Valeurs au bilan		
(en millions d'euros)	Non courant	Courant	Total	Non courant	Courant	Total
Obligations et placements privés	7 362,1	1 049,1	8 411,2	8 788,0	1 032,5	9 820,5
Programmes de papier commercial		352,6	352,6		533,2	533,2
Dettes bancaires et autres dettes financières	1 006,2	1 250,0	2 256,2	1 201,0	781,8	1 982,8
Options de vente accordées aux actionnaires minoritaires	34,8	19,7	54,5	41,0		41,0
TOTAL EMPRUNTS ET DETTES FINANCIÈRES (A)	**8 403,1**	**2 671,4**	**11 074,5**	**10 030,0**	**2 347,5**	**12 377,5**
Prêts à moins d'un an		32,4	32,4		17,4	17,4
Titres de placements à court terme		329,5	329,5		1 610,1	1 610,1
Disponibilités		1 553,4	1 553,4		2 334,5	2 334,5
TOTAL TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE (B)		**1 915,3**	**1 915,3**		**3 962,0**	**3 962,0**
DETTE NETTE (A) - (B)	**8 403,1**	**756,1**	**9 159,2**	**10 030,0**	**(1 614,5)**	**8 415,5**

Conformément à la politique du Groupe de diversification des sources de financement, les émissions obligataires et les placements privés constituent la première source de financement et représentent 79 % de la dette brute au 31 décembre 2025. Les encours d'émission s'élèvent à 9,8 milliards d'euros à fin 2025.

L'encours de papier commercial s'élève à 0,5 milliard d'euros au 31 décembre 2025, en hausse par rapport à fin 2024.

La dette brute augmente de 1,3 milliard d'euros. La dette obligataire augmente de 1,4 milliard d'euros. En effet, les émissions obligataires arrivées à échéance en 2025 ou remboursées par anticipation n'ont été que partiellement renouvelées mais un nouvel emprunt obligataire multi-tranches a été émis en novembre 2025 en vue de financer l'acquisition de DIG Airgas, finalisée le 13 janvier 2026. Par ailleurs, la dette bancaire a diminué de 0,3 milliard d'euros.

En 2025, deux émissions obligataires ont été réalisées par la société Air Liquide Finance, et garantie par L'Air Liquide S.A. :

- une émission obligataire verte de 500 millions d'euros pour financer la transition énergétique, à échéance du 21 mars 2035 (10 ans), à un rendement actuariel fixe de 3,57 % (coupon à 3,50 %) ;
- une émission obligataire multi-tranches de 2,15 milliards d'euros pour financer l'acquisition de DIG Airgas :
  - 400 millions d'euros, à échéance 5 novembre 2027 (2 ans) à taux variable, à un coupon Euribor 3 mois +0,23 %,
  - 500 millions d'euros, à échéance 5 novembre 2029 (4 ans), à un rendement actuariel fixe de 2,641 % (coupon à 2,652 %),
  - 500 millions d'euros, à échéance 5 mai 2033 (7,5 ans), à un rendement actuariel fixe de 3,115 % (coupon à 3,00 %),
  - 750 millions d'euros, à échéance 5 novembre 2037 (12 ans), à un rendement actuariel fixe de 3,512 % (coupon à 3,50 %).

En contrepartie, Air Liquide Finance a remboursé :

- un placement privé de 100 millions d'euros émis en 2020 à échéance 31 mars 2025 ;
- une émission obligataire émise en 2020 et à maturité 2 avril 2025, initialement de 500 millions d'euros et dont le nominal avait été réduit à 372 millions d'euros suite à un rachat par anticipation effectué en 2023 ;
- une émission obligataire émise en 2015 et à maturité 3 juin 2025, de 500 millions d'euros.

La valeur au bilan des emprunts et dettes financières se répartit de la façon suivante :

	2024	2025		
(en millions d'euros)	Valeur au bilan	Dette inscrite à l'émission [(a)]	Incidence du coût amorti [(b)]	Valeur au bilan [(a) + (b)]
Obligations dans le cadre du programme EMTN	5 696,0	7 450,0	30,1	7 480,1
Obligations hors programme EMTN	2 043,8	1 801,0	5,8	1 806,8
Placements privés dans le cadre du programme EMTN	574,1	440,0	7,8	447,8
Placements privés hors programme EMTN	97,3	85,0	0,8	85,8
TOTAL OBLIGATIONS ET PLACEMENTS PRIVÉS	**8 411,2**	**9 776,0**	**44,5**	**9 820,5**
Programmes de papier commercial	352,6	535,3	(2,1)	533,2
Dettes bancaires, découverts et autres dettes financières	2 256,2	1 975,7	7,1	1 982,8
Options de vente accordées aux actionnaires minoritaires	54,5	41,0		41,0
TOTAL EMPRUNTS ET DETTES FINANCIÈRES BRUTS	**11 074,5**	**12 328,0**	**49,5**	**12 377,5**

(a) Valeur nominale.
(b) Coût amorti comportant les intérêts courus non échus.

24.1. VALEUR AU BILAN ET JUSTE VALEUR DES ACTIFS ET PASSIFS FINANCIERS

Les actifs ou passifs financiers dont la valeur au bilan est différente de leur juste valeur sont les emprunts et dettes financières à taux fixe n'ayant pas fait l'objet d'une couverture.

	2024		2025	
(en millions d'euros)	Valeur au Bilan	Juste Valeur	Valeur au Bilan	Juste Valeur
PASSIFS FINANCIERS				
Emprunts et dettes financières non courantes	8 403,1	7 797,2	10 030,0	9 437,0

La juste valeur des instruments financiers du Groupe est calculée à partir des données des marchés financiers, qui permettent une estimation pertinente de leur valeur vénale dans une optique non liquidatrice. Cette technique de valorisation est de niveau 1 selon la norme IFRS 13 (prix cotés sur un marché actif).

Compte tenu de leur échéance courte, les autres composantes de la dette, ainsi que les dettes fournisseurs et les créances clients, ont une juste valeur proche de leur valeur comptable.

24.2. MATURITÉ DES EMPRUNTS ET DETTES FINANCIÈRES

La politique du Groupe consiste à répartir dans le temps les échéances de remboursement de sa dette long terme (obligations, placements privés et dettes bancaires) afin de limiter le montant annuel à refinancer.

2025 *(en millions d'euros)*	Nominal	Valeurs au bilan	Échéance des valeurs au bilan								
			À la demande	< 1 an	≥ 1 an et ≤ 5 ans				> 5 ans			
					2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	> 2033
Obligations et placements privés	9 776,0	9 820,5		1 032,5	1 084,1	997,9	1 021,4	1 094,5	605,4	595,1	993,9	2 395,7
Programmes de papier commercial	535,3	533,2		533,2								
Dettes bancaires, découverts et autres dettes financières	1 975,7	1 982,8		781,8	322,3	333,8	190,0	156,5	131,9	43,6	13,7	9,2
Options de vente accordées aux actionnaires minoritaires	41,0	41,0	41,0									
TOTAL EMPRUNTS ET DETTES FINANCIÈRES	**12 328,0**	**12 377,5**	**41,0**	**2 347,5**	**1 406,4**	**1 331,7**	**1 211,4**	**1 251,0**	**737,3**	**638,7**	**1 007,6**	**2 404,9**

2024 *(en millions d'euros)*	Nominal	Valeurs au bilan	Échéance des valeurs au bilan								
			À la demande	< 1 an	≥ 1 an et ≤ 5 ans				> 5 ans			
					2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	> 2032
Obligations et placements privés	8 370,5	8 411,2		1 049,1	1 048,6	694,5	997,0	577,9	1 093,2	618,9	594,4	1 737,7
Programmes de papier commercial	354,4	352,6		352,6								
Dettes bancaires, découverts et autres dettes financières	2 242,8	2 256,2		1 250,0	256,5	302,6	183,7	127,4	77,3	54,7	2,5	1,6
Options de vente accordées aux actionnaires minoritaires	54,5	54,5	34,8	19,7								
TOTAL EMPRUNTS ET DETTES FINANCIÈRES	**11 022,2**	**11 074,5**	**34,8**	**2 671,4**	**1 305,1**	**997,1**	**1 180,7**	**705,3**	**1 170,5**	**673,6**	**596,9**	**1 739,3**

24.3. PART DE LA DETTE BRUTE À TAUX FIXE (1)

Part de la dette à taux fixe *(en % de la dette totale)*	**2024**	**2025**
Dette EUR	97 %	81 %
Dette USD	80 %	100 %
Dette CNY	79 %	86 %
Dette JPY	100 %	100 %
Dette TWD	88 %	86 %
Dette totale	**88 %**	**89 %**

Au 31 décembre 2025, la dette à taux fixe représente 89 % de la dette brute.

(1) *Incluant les swaps de taux.*

24.4. DÉTAIL DE LA DETTE OBLIGATAIRE

Le tableau ci-dessous détaille les principales caractéristiques des émissions obligataires et placements privés du Groupe en cours au 31 décembre 2025. Elles représentent 79 % de la dette brute du Groupe (76 % au 31 décembre 2024).

Devise	Nominal restant dû *(en millions)*	Année d'émission	Année d'échéance	Entité émettrice	Coupon
EUR	500	2025	2035	AL Finance	3,500 %
EUR	400	2025	2027	AL Finance	Euribor 3M +0,23 %
EUR	500	2025	2029	AL Finance	2,625 %
EUR	500	2025	2033	AL Finance	3,000 %
EUR	750	2025	2037	AL Finance	3,500 %
EUR	500	2024	2034	AL Finance	3,375 %
EUR	600	2022	2032	AL Finance	2,875 %
EUR	500	2021	2033	AL Finance	0,375 %
EUR	500	2021	2031	AL Finance	0,375 %
EUR	500	2020	2030	AL Finance	1,375 %
EUR	600	2019	2030	AL Finance	0,625 %
EUR	600	2017	2027	AL Finance	1,000 %
EUR	1 000	2016	2028	AL Finance	1,250 %
EUR	100	2014	2029	AL Finance	3,000 %
EUR	150	2014	2026	AL Finance	3,000 %
USD	500	2019	2029	AL Finance	2,250 %
USD	682	2016	2046	AL Finance	3,500 %
USD	935	2016	2026	AL Finance	2,500 %
USD	100	2012	2027	AL Finance	3,460 %
JPY	20 000	2023	2031	AL Finance	0,829 %
JPY	15 000	2008	2038	AL Finance	3,160 %

24.5. RÉPARTITION PAR DEVISE DE LA DETTE NETTE

Le Groupe assure une couverture naturelle et réduit son exposition aux fluctuations de change en privilégiant une devise d'endettement similaire à celle des flux de trésorerie qui permettront de rembourser la dette sous-jacente. Ainsi, dans la grande majorité des pays et notamment hors zones euro, dollar américain, yen et renminbi chinois, les financements sont réalisés soit en monnaie locale, soit en devise étrangère (euro ou dollar américain) lorsque les contrats de vente sont indexés sur cette dernière. La dette libellée en autres devises comprend principalement des dettes en dollar taïwanais, en rand sud-africain et en dollar canadien.

Dans le cadre du financement intra-groupe multidevises, la Trésorerie Centrale convertit les devises de la dette levée sur les marchés financiers pour refinancer les filiales dans leur devise fonctionnelle ou leur devise de cash-flow. Le détail du portefeuille de ces contrats d'échange de devises est donné ci-dessous.

Ainsi, une partie de la dette euro levée sur les marchés a été convertie en d'autres devises pour financer les filiales étrangères. Par exemple, 2 418,5 millions d'euros équivalents de dette brute ont été directement libellés en dollar américain et 563,2 millions d'euros équivalents ont été transformés du dollar américain dans d'autres devises en utilisant des contrats d'échange de taux et de devises (diminuant ainsi la dette brute initiale). Enfin 233,5 millions d'euros équivalents sont en trésorerie en dollar américain ; la dette nette ajustée en dollar ressort donc à 1 621,8 millions d'euros équivalents.

2025 *(en millions d'euros)*	**Dette brute initiale**	**Contrats d'échange de taux et de devises**	**Trésorerie et équivalents de trésorerie**	**Dette nette ajustée**
EUR	8 264,1	(3,3)	(2 852,2)	5 408,6
USD	2 418,5	(563,2)	(233,5)	1 621,8
JPY	192,6	23,4	(43,2)	172,8
CNY	684,7	(41,7)	(304,0)	339,0
TWD	586,9	—	(26,0)	560,9
Autres devises	230,7	584,8	(503,1)	312,4
TOTAL	**12 377,5**	**—**	**(3 962,0)**	**8 415,5**

2024 *(en millions d'euros)*	**Dette brute initiale**	**Contrats d'échange de taux et de devises**	**Trésorerie et équivalents de trésorerie**	**Dette nette ajustée**
EUR	6 700,1	(1 365,6)	(661,3)	4 673,2
USD	2 511,5	520,7	(270,2)	2 762,0
JPY	217,2	67,3	(12,0)	272,5
CNY	569,7	(5,9)	(455,2)	108,6
TWD	548,7	—	(27,8)	520,9
Autres devises	527,3	783,5	(488,8)	822,0
TOTAL	**11 074,5**	**—**	**(1 915,3)**	**9 159,2**

24.6. DÉTAIL DU COÛT DE LA DETTE NETTE

La dette nette dépend de la dette brute initiale levée, des contrats d'échange en devises pour assurer les financements des filiales, et des positions excédentaires de trésorerie. Le coût moyen de la dette nette présenté dans le tableau suivant prend en compte ces différentes composantes à savoir les charges de financement, les amortissements et commissions, les produits et charges liés aux conversions en devises et les produits ou charges liés aux excédents de trésorerie.

	2024			**2025**		
(en millions d'euros)	**Encours moyen**	**Intérêts nets**	**Coût de la dette nette**	**Encours moyen**	**Intérêts nets**	**Coût de la dette nette**
EUR	4 660,8	107,1	2,3 %	5 192,6	108,7	2,1 %
USD	2 777,9	140,2	5,0 %	2 266,8	117,5	5,2 %
JPY	319,8	3,5	1,1 %	238,5	3,4	1,4 %
CNY	273,8	17,4	6,4 %	370,6	21,0	5,7 %
TWD	483,0	12,1	2,5 %	596,9	15,8	2,6 %
Autres devises	1 012,8	45,1	4,5 %	587,5	35,2	6,0 %
TOTAL	**9 528,1**	**325,4**	**3,4 %**	**9 252,9**	**301,6**	**3,3 %**
Frais financiers capitalisés		(67,0)			(59,1)	
TOTAL COÛT DE LA DETTE NETTE		**258,4**			**242,5**	

Le coût de la dette nette, hors frais financiers capitalisés est en baisse de 23,8 millions d'euros. Il s'établit à 3,3 % de l'encours moyen de la dette nette en 2025.

Le coût de la dette nette au tableau de flux de trésorerie conformément à IAS 7.35, est présenté net d'impôts.

24.7. AUTRES INFORMATIONS RELATIVES AU FINANCEMENT

Trois financements bancaires dont l'encours est supérieur à 50 millions d'euros comprennent des clauses de ratios financiers : il s'agit des emprunts long terme en faveur d'AL Arabia (Arabie saoudite), d'AL Munay Tech Gases (Kazakhstan) et d'AL Far Eastern (île de Taïwan) ayant un encours total de 235 millions d'euros au 31 décembre 2025. Les ratios financiers sont respectés au 31 décembre 2025.

L'ensemble des financements bancaires comprenant des clauses de ratios financiers représentent environ 3,7 % de la dette brute du Groupe au 31 décembre 2025.

Toutes les émissions obligataires réalisées par Air Liquide Finance et constituant l'encours obligataire au 31 décembre 2025, incluent une clause de changement de contrôle, à l'exception du placement privé de 20 milliards de yen (109 millions d'euros équivalents) arrivant à échéance en septembre 2031.

Note 25 Politique et gestion des risques financiers

25.1. GESTION DES RISQUES FINANCIERS

La maîtrise des risques est une priorité pour le Groupe. Dans ce but, la gouvernance de la Direction Financière s'appuie sur les Comités financiers stratégiques et les Comités financiers opérationnels.

La Direction Financière gère de façon centralisée les principaux risques financiers conformément aux décisions du Comité financier stratégique, auquel elle rend compte régulièrement. La Direction Financière assure également l'analyse des risques pays et des risques clients dans les décisions d'investissements en participant aux Comités d'investissements.

La politique financière appliquée par Air Liquide, dont l'objectif est de minimiser les risques encourus par le Groupe et ses filiales, permet au Groupe d'assurer la pérennité de son financement. Afin de minimiser le risque de refinancement associé aux échéances de remboursement de la dette, le Groupe diversifie ses sources de financement et en répartit les échéances de remboursement sur plusieurs années. Au 31 décembre 2025, la maturité moyenne de la dette est de 5,6 ans. La dette à long terme (dette brute supérieure à un an) représente 81 % de la dette totale du Groupe au 31 décembre 2025, contre 76 % au 31 décembre 2024.

Les stratégies de couverture des risques de taux, de change et de matières premières, validées par le Comité financier opérationnel, sont élaborées en fonction des circonstances de marché, tout en respectant des principes de prudence et de limitation du risque. Les opérations de marché négociées peuvent généralement être encadrées par des contrats Fédération Bancaire Française (« FBF ») ou par des contrats International Swaps and Derivatives Associates (« ISDA »). Ceux-ci ne comportent pas d'engagements de collatéralisation ni d'appel de marges.

Le Groupe maintient par ailleurs une vigilance constante sur son risque de contrepartie bancaire et clients, avec un suivi régulier des principales agences internationales de notations et du niveau de risque des contreparties en question. Un système de notation interne des plus grands clients, mis en place en 2018, est utilisé lorsqu'aucune notation d'agence n'est disponible.

a) Risque de change

Principes

Seul le risque de change transactionnel donne lieu à l'utilisation d'instruments financiers à des fins de couverture. Ce risque concerne d'une part les flux financiers de redevances, de dividendes et les prêts et emprunts intra-groupe en devises, et d'autre part les flux commerciaux des entités opérationnelles en devises autres que leur devise fonctionnelle. Bien qu'en augmentation, ces derniers sont peu significatifs comparés au chiffre d'affaires consolidé.

Le risque de change lié aux flux de redevances et de dividendes et des prêts et emprunts intra-groupe en devises est couvert par la Trésorerie Centrale en recourant à des contrats de change à terme ou optionnel d'une durée globalement inférieure à 18 mois.

Les flux commerciaux en devises des entités opérationnelles sont couverts soit dans le cadre du processus budgétaire annuel pour les filiales ayant des flux récurrents en devise, soit au moment de la signature d'un contrat de vente ou d'achat pour les flux non récurrents, comme c'est le cas pour la branche d'activité Ingénierie & Technologies. Les filiales concernées par le risque de change sont au nombre d'une centaine. Ces filiales utilisent principalement des contrats de change à terme mis en place par l'intermédiaire d'Air Liquide Finance (contrepartie interne de négociation des opérations de couverture), à l'exception des pays dont les réglementations locales l'interdisent. La majorité des contrats ont des échéances courtes (3 à 12 mois). Ces opérations sont encadrées par des contrats Fédération Bancaire Française (« FBF ») ou par des contrats International Swaps and Derivatives Associates (« ISDA ») pour les opérations de couvertures locales. Ces opérations ne comportent pas d'engagements de collatéralisation ni d'appel de marges.

Les filiales communiquent en fin d'année, au moment de l'établissement de leur budget, leur exposition au risque de change de l'année suivante à la Trésorerie Centrale, afin de couvrir leurs flux commerciaux sur base budgétaire. Dans tous les cas, la Trésorerie Centrale vérifie l'adéquation des couvertures au risque identifié et opère semestriellement une réévaluation de toutes les couvertures en vigueur.

Le risque de change translationnel (consolidation en euro des actifs et passifs en devises) ne fait pas l'objet de couverture. En effet, le financement des investissements est essentiellement réalisé dans la devise du flux de trésorerie généré par ces investissements, créant ainsi une couverture de change naturelle.

Sensibilité des instruments dérivés et de leurs sous-jacents couverts aux variations des cours des devises

Le tableau ci-dessous présente l'impact sur la comptabilisation au 31 décembre 2025 du portefeuille d'instruments dérivés de change dans le résultat net et les capitaux propres du Groupe d'une variation de 10 % des taux de change des devises de couverture. La sensibilité du résultat net et des capitaux propres reflète essentiellement l'impact des swaps de change liés à l'activité de financement intra-groupe de la filiale Air Liquide Finance, et des couvertures de change à terme contractées en central.

	Risque de change			
	+10 %		-10 %	
(en millions d'euros)	Impact résultat	Impact capitaux propres	Impact résultat	Impact capitaux propres
Instruments dérivés de change et leurs sous-jacents couverts	—	205,6	—	(205,6)

Pour rappel, le financement de l'acquisition DIG Airgas, libellée en won coréen, s'est fait en euro avec une levée obligataire de 2,15 milliards d'euros dans le cadre du programme EMTN. Les montants levés en novembre 2025 ont été transformés en janvier 2026 en won coréen pour payer le prix de l'acquisition, finalisée le 13 janvier 2026.

Pour protéger ce prix d'acquisition, le Groupe s'est couvert, au moment de la signature du contrat d'acquisition, sur le risque euro/won coréen par l'intermédiaire d'instruments à terme contingents. La contingence portait sur l'approbation de l'acquisition par la Korean Federal Trade Commission (« KFTC »), l'Autorité de la concurrence sud-coréenne. Celle-ci a été levée le 18 décembre 2025. Ces instruments ont permis de couvrir le prix d'acquisition entre la signature du contrat d'acquisition et la finalisation de l'acquisition, le 13 janvier 2026.

b) Risque de taux

Principes

Air Liquide gère de façon centralisée son risque de taux sur ses principales devises : euro, dollar américain et yen qui représentent 86 % de la dette nette totale au 31 décembre 2025. Pour les autres devises, la Direction Financière conseille les filiales sur les types de prêts bancaires et/ou les couvertures à réaliser en fonction des caractéristiques des marchés financiers de chaque pays.

La politique du Groupe est de maintenir une part majoritaire de la dette totale à taux fixe et d'éventuellement compléter ce niveau par des couvertures optionnelles. Cette articulation permet au Groupe de limiter l'impact des variations des taux d'intérêt sur sa charge de frais financiers.

Ainsi, à fin 2025, 89 % de la dette brute était libellée à taux fixe. La répartition entre dette à taux fixe et dette à taux variable est revue régulièrement par les Comités financiers, en fonction de l'évolution des taux d'intérêt et de la dette du Groupe.

Sensibilité du coût de la dette à taux variable aux variations des taux d'intérêt

La dette nette exposée à une variation des taux à la hausse s'élève à environ 99 millions d'euros équivalents au 31 décembre 2025, pour un encours moyen sur l'année d'environ 0,7 milliard d'euros équivalents (dette brute corrigée des couvertures de taux et des encours de placements à court terme), stable par rapport à l'encours de 2024 (0,7 milliard d'euros équivalents).

Une hausse ou une baisse des taux d'intérêt de 100 points de base (±1 %) sur l'ensemble des courbes de taux aurait un impact d'environ ±7 millions d'euros sur le coût de la dette annuel (comptabilisé en charge financière) avant impôt du Groupe, en prenant l'hypothèse d'une stricte stabilité de l'encours de dette à taux variable.

Sensibilité des instruments dérivés et de leurs sous-jacents couverts aux variations des taux d'intérêt

Le tableau ci-dessous présente l'impact sur la comptabilisation au 31 décembre 2025 du portefeuille d'instruments dérivés de taux dans le résultat net et les capitaux propres du Groupe d'une variation de 1 % des taux d'intérêt sur toutes les devises.

	Risque de taux			
	+1,0 %		-1,0 %	
(en millions d'euros)	Impact résultat	Impact capitaux propres	Impact résultat	Impact capitaux propres
Instruments dérivés de taux et leurs sous-jacents couverts	—	85,1	—	(91,4)

Pour prémunir le Groupe contre une hausse des taux variables en 2025 sur les dettes à court terme (papiers commerciaux) et autres expositions à taux variables, Air Liquide Finance a mis en place des couvertures fermes pour un montant total de 2 450 millions d'euros et de 450 millions de dollars américains.

Tous les instruments de couverture liés à la gestion du risque de taux ou de change correspondent à des risques identifiés et sont mis en place afin de respecter la politique financière du Groupe. L'impact en capitaux propres provient principalement des instruments de couverture à taux fixe souscrits par la filiale Air Liquide Finance.

c) Risque de contrepartie

Les risques de contrepartie pour Air Liquide portent essentiellement sur les comptes clients et les contreparties bancaires.

Les filiales du Groupe servent un grand nombre de clients (plus de deux millions dans le monde) présents sur des marchés extrêmement variés : chimie, sidérurgie, raffinage, alimentaire, pharmacie, métaux, automobile, fabrication, santé, laboratoires de recherche, électronique, etc. En 2025, le premier client du Groupe représente environ 2 % du chiffre d'affaires consolidé, les 10 premiers clients du Groupe environ 12 %, et les 50 premiers clients du Groupe environ 28 %. Le risque géographique est limité par la présence durable du Groupe sur tous les continents, dans 59 pays [(1)]. Cette diversité réduit les risques clients et marchés.

Pour mieux apprécier son exposition à ces risques, le Groupe a mis en place des procédures de suivi de la situation financière de ses principaux clients ainsi qu'un reporting mensuel sur les 150 premiers clients du Groupe afin, notamment, de suivre le risque consolidé sur les clients transnationaux.

(1) *Hors Russie où les entités sont hors périmètre de consolidation, suite à la perte de contrôle constatée au 1er septembre 2022.*

Par ailleurs, l'évaluation du risque client, en particulier la qualité du site du client, est un élément important dans le processus de décision des investissements.

Le risque de contrepartie bancaire est lié aux comptes bancaires, encours de dépôts, aux valeurs de marché des instruments dérivés et aux lignes de crédit contractées avec chaque banque. Selon sa politique financière, dans la plus grande majorité des cas, le Groupe ne prend un engagement sur des instruments financiers qu'avec des contreparties bénéficiant d'une notation minimum long terme « A2 » chez Moody's. Les lignes de crédit sont également réparties sur plusieurs banques de géographies variées pour éviter leur concentration et en respectant les mêmes exigences de notation. La liste des contreparties bancaires liées aux placements et celle des instruments financiers font l'objet d'une revue régulière et d'une approbation par le Comité financier opérationnel. En termes de placements, les encours font l'objet de limites strictes par contrepartie et sont suivis quotidiennement.

La norme IFRS 13 sur l'évaluation de la juste valeur précise que le risque de crédit des contreparties des opérations de couverture des risques de change, taux, matières premières doit être pris en compte dans la valorisation de ces instruments. Au vu des critères de sélection des contreparties énoncés précédemment, l'impact sur les valorisations périodiques calculées en appliquant la méthode des spreads secondaires obligataires est non significatif.

d) Risque de liquidité

La politique financière du Groupe consiste notamment à répartir dans le temps les échéances de remboursement de sa dette long terme afin de limiter le montant annuel à refinancer. Le risque de liquidité est également réduit grâce à la régularité de la capacité d'autofinancement générée par le Groupe ainsi que par la mise en place de lignes de crédit bancaires confirmées. Les clauses de ratios financiers liées aux financements bancaires locaux en place, détaillés dans la note 24.7, n'affectent par ailleurs pas l'accès du Groupe à la liquidité.

L'encours de financement court terme sous forme de papier commercial a une valeur nominale de 533,2 millions d'euros au 31 décembre 2025, en augmentation de 181 millions d'euros par rapport à fin 2024. L'encours moyen de papier commercial, au cours de l'année 2025 s'est élevé à 1 288 millions d'euros contre 1 025 millions d'euros en 2024.

Selon la politique du Groupe, les encours des programmes de papier commercial doivent être couverts par des lignes de crédit confirmées long terme. En 2025, cette règle est respectée, avec un montant des lignes confirmées de 4 000 millions d'euros, très largement supérieur à celui de l'encours maximum de papier commercial.

Le tableau ci-dessous présente les échéances des lignes bilatérales et du crédit syndiqué :

(en millions d'euros)	2026	2027	2028	2029	2030	2031	Total
Lignes bilatérales et crédit syndiqué	80	—	770	—	3 150	—	4 000

En complément des lignes bilatérales et crédit syndiqués, en août 2025, Air Liquide a signé un prêt-relais de 3 milliards d'euros dans le cadre de l'opération DIG Airgas ; ce prêt a été réduit de 2,15 milliards d'euros le 5 novembre, suite à l'émission obligataire pour le financement de l'acquisition. En conséquence au 31 décembre 2025, il reste 850 millions d'euros de disponible sur ce prêt-relais.

Lorsque le Groupe a recours à des titres de placements financiers à court terme autres que les dépôts bancaires, il privilégie systématiquement des instruments de nature monétaire, principalement à courte échéance, afin de limiter le risque de non-liquidité ou de forte volatilité.

Les tableaux suivants représentent les flux de trésorerie futurs liés aux principaux éléments du bilan et aux instruments financiers dérivés enregistrés à la clôture des deux derniers exercices. Les flux d'intérêts sont calculés selon la norme IFRS 7 et représentent les intérêts à payer pour chaque période concernée. Les flux d'intérêts des instruments à taux variable ou en devises ont été calculés en utilisant les taux d'intérêt et les cours de change de clôture aux 31 décembre 2024 et 2025. Les flux liés aux obligations de remboursement de la dette diffèrent des montants inscrits au bilan du Groupe en raison du traitement comptable appliqué aux emprunts et dettes financières et de la non-prise en compte des instruments de couverture.

2025 *(en millions d'euros)*	Valeur comptable au 31 décembre 2025	Flux de trésorerie < 1 an		Flux de trésorerie ≥ 1 an et ≤ 5 ans		Flux de trésorerie > 5 ans	
		Intérêts	Remboursement	Intérêts	Remboursement	Intérêts	Remboursement
Instruments dérivés							
Actif							
Instruments dérivés actif	154,1	26,6	245,5	140,7	650,5	93,8	1 210,9
Passif							
Instruments dérivés passif	(225,6)	(40,9)	(340,7)	(180,2)	(607,5)	(111,1)	(1 207,6)
SOUS-TOTAL INSTRUMENTS DÉRIVÉS		**(14,3)**	**(95,2)**	**(39,5)**	**43,0**	**(17,3)**	**3,3**
Actif							
Prêts et autres créances à long terme					—		
Clients	2 866,5		2 866,5				
Trésorerie et équivalents de trésorerie	3 962,0	14,7	3 947,3				
SOUS-TOTAL ACTIF		**14,7**	**6 813,8**		**—**		
Passif							
Emprunts et dettes financières non courantes	(10 030,0)	(187,8)		(701,4)	(5 220,2)	(726,7)	(4 771,8)
Autres passifs non courants	(630,7)				(630,7)		
Fournisseurs	(3 004,1)		(3 004,1)				
Dettes financières courantes	(2 347,5)	(55,9)	(2 261,7)				
SOUS-TOTAL PASSIF		**(243,7)**	**(5 265,8)**	**(701,4)**	**(5 850,9)**	**(726,7)**	**(4 771,8)**

2024 *(en millions d'euros)*	Valeur comptable au 31 décembre 2024	Flux de trésorerie < 1 an		Flux de trésorerie ≥ 1 an et ≤ 5 ans		Flux de trésorerie > 5 ans	
		Intérêts	Remboursement	Intérêts	Remboursement	Intérêts	Remboursement
Instruments dérivés							
Actif							
Instruments dérivés actif	110,2	173,3	261,3	40,5	630,7	5,4	103,2
Passif							
Instruments dérivés passif	(106,6)	(178,1)	(257,4)	(66,9)	(628,6)	(5,9)	(98,3)
SOUS-TOTAL INSTRUMENTS DÉRIVÉS		**(4,8)**	**3,9**	**(26,4)**	**2,1**	**(0,5)**	**4,9**
Actif							
Prêts et autres créances à long terme					—		
Clients	2 996,7		2 996,7				
Trésorerie et équivalents de trésorerie	1 915,3	7,3	1 908,0				
SOUS-TOTAL ACTIF		**7,3**	**4 904,7**		**—**		
Passif							
Emprunts et dettes financières non courantes	(8 403,1)	(149,6)		(495,2)	(4 168,5)	(549,3)	(4 199,9)
Autres passifs non courants	(642,8)				(642,8)		
Fournisseurs	(3 319,0)		(3 319,0)				
Dettes financières courantes	(2 671,4)	(55,4)	(2 463,9)				
SOUS-TOTAL PASSIF		**(205,0)**	**(5 782,9)**	**(495,2)**	**(4 811,3)**	**(549,3)**	**(4 199,9)**

e) Hiérarchie de la juste valeur des instruments financiers

(en millions d'euros)	2024	2025
Niveau 1	**46,6**	**0,5**
Titres non consolidés (cotés)	46,6	0,5
Niveau 2	**216,8**	**379,7**
Instruments dérivés	216,8	379,7
Niveau 3	**54,5**	**41,0**
Options de vente accordées aux actionnaires minoritaires	54,5	41,0

f) Risque de matière première (contrats d'énergie)

Une partie des approvisionnements en énergie d'Air Liquide, avec des engagements de volumes limités, est réalisé au travers de contrats d'achats à terme, à un prix fixe ou indexé.

La norme IFRS 9 prévoit l'intégration dans son périmètre des opérations d'achat et de vente à terme de tout actif non financier, dès lors que ces transactions présentent des caractéristiques similaires à des instruments dérivés.

Toutefois, la norme IFRS 9 considère que les contrats à terme portant sur des actifs non financiers ne doivent pas être considérés comme des dérivés dès lors que ceux-ci ont été conclus afin de faire face aux besoins de l'activité « courante » de l'entreprise, se caractérisant par une prise de livraison à l'échéance du sous-jacent pour utilisation dans le processus industriel de l'entreprise. Air Liquide n'achète pas d'électricité ou de gaz naturel dans un objectif de spéculation ou d'arbitrage sur l'évolution du cours des matières premières. Les contrats sont conclus dans le cadre de l'activité courante de l'entreprise pour utilisation dans le processus industriel et ne répondent pas à la définition d'un instrument dérivé.

Par ailleurs, dans le contexte mondial d'une forte volatilité des prix de marché de l'électricité et du gaz naturel, la politique d'Air Liquide demeure l'indexation des contrats clients long terme pour couvrir ces risques. Pour le gaz naturel et pour l'électricité, l'ouverture de certains marchés a conduit le Groupe, dans ces circonstances, à remplacer les tarifs régulés par les indices de marchés locaux.

Il subsiste néanmoins quelques cas de contrats, pour lesquels la seule indexation des prix ne peut garantir une couverture intégrale et effective des risques de fluctuation des prix d'énergie. Ces risques sont alors couverts par Air Liquide, notamment par Air Liquide Finance, à l'aide de produits dérivés adéquats sur matières premières, qui sont majoritairement des contrats d'échange, d'une maturité généralement inférieure à deux ans.

Pour des contrats de fourniture de gaz industriels produits à partir d'énergie renouvelable, des nouveaux risques à prendre en compte (engagement long terme, prix fixe, intermittence, gestion des certificats environnementaux…) peuvent amener le Groupe à faire appel à des instruments de couvertures adéquats. Par ailleurs, le Groupe analyse les principales caractéristiques des contrats d'achat d'énergie renouvelable à long terme (PPAs) tel que décrit dans le paragraphe 13 des principes et méthodes comptables afin de les qualifier en tant que contrats d'achat pour usage propre. Les contrats d'achats d'énergie renouvelables virtuels (VPPAs) sont quant à eux des instruments dérivés que le Groupe désigne dans une relation de couverture conformément aux principes décrits dans le paragraphe 13 des principes et méthodes comptables.

La comptabilisation à leur juste valeur de ces instruments dérivés n'a pas d'incidence significative sur les capitaux propres ni sur le résultat du Groupe au 31 décembre 2025.

25.2. INFORMATION SUR LES INSTRUMENTS DÉRIVÉS

La politique du Groupe est de n'utiliser les instruments financiers dérivés que pour couvrir des flux financiers effectifs. De ce fait, la plupart des instruments financiers dérivés utilisés bénéficient de la comptabilité de couverture. Les instruments dérivés qui ne bénéficient pas de la comptabilité de couverture ne correspondent pas à des opérations spéculatives.

Impact au bilan de la comptabilisation de la juste valeur des instruments dérivés :

		Actif					Passif						
				Instruments dérivés actif							Instruments dérivés passif		
2025 *(en millions d'euros)*	**Qualification IFRS**	**Impôts différés actif**	**Clients**	**Non courant**	**Courant**	**Total**	**Résultats enregistrés en capitaux propres**	**Résultat net**	**Emprunts et dettes financières**	**Fournisseurs**	**Non courant**	**Courant**	**Total**
Risque de change													
Contrats de change à terme sur transactions futures	CFF [a]	21,8		1,8	87,7	111,3	(65,5)				1,5	175,3	111,3
Contrats de change à terme sur transactions comptabilisées et Cross Currency Swaps	CJV [b]	0,2	2,2	66,3	4,7	73,4		(0,5)	56,9	2,5	5,6	8,9	73,4
Autres dérivés	[c]												
Risque de taux													
Swaps de taux	CJV [b]												
Swaps, options et Cross Currency Swaps	CIN [d] et CFF [a]	5,2		(6,4)		(1,2)	(14,9)				13,9	(0,2)	(1,2)
Risque de matière première (Énergie)													
Contrats de change à terme sur transactions futures	CFF [a]	5,2				5,2	(14,8)	(0,6)			11,8	8,8	5,2
TOTAL		**32,4**	**2,2**	**61,7**	**92,4**	**188,7**	**(95,2)**	**(1,1)**	**56,9**	**2,5**	**32,8**	**192,8**	**188,7**

(a) CFF : Couverture des flux futurs.
(b) CJV : Couverture de juste valeur.
(c) Instruments dérivés ne bénéficiant pas de la comptabilité de couverture.
(d) CIN : Couverture d'investissements nets.

		Actif					Passif						
				Instruments dérivés actif							Instruments dérivés passif		
2024 *(en millions d'euros)*	**Qualification IFRS**	**Impôts différés actif**	**Clients**	**Non courant**	**Courant**	**Total**	**Résultats enregistrés en capitaux propres**	**Résultat net**	**Emprunts et dettes financières**	**Fournisseurs**	**Non courant**	**Courant**	**Total**
Risque de change													
Contrats de change à terme sur transactions futures	CFF [a]	(0,6)		2,6	53,5	55,5	1,9				5,3	48,3	55,5
Contrats de change à terme sur transactions comptabilisées et Cross Currency Swaps	CJV [b]	0,5	7,4	32,6	23,6	64,1		(1,5)	14,8	2,8	23,7	24,3	64,1
Autres dérivés	[c]												
Risque de taux													
Swaps de taux	CJV [b]												
Swaps, options et Cross Currency Swaps	CIN [d] et CFF [a]	1,2		(2,3)	0,3	(0,8)	(3,3)				2,4	0,1	(0,8)
Risque de matière première (Énergie)													
Contrats de change à terme sur transactions futures	CFF [a]	0,6				0,6	(1,9)				(1,7)	4,2	0,6
TOTAL		**1,7**	**7,4**	**32,9**	**77,4**	**119,4**	**(3,3)**	**(1,5)**	**14,8**	**2,8**	**29,7**	**76,9**	**119,4**

(a) CFF : Couverture des flux futurs.
(b) CJV : Couverture de juste valeur.
(c) Instruments dérivés ne bénéficiant pas de la comptabilité de couverture.
(d) CIN : Couverture d'investissements nets.

Note 26 Autres passifs (non courants/courants)

26.1. AUTRES PASSIFS NON COURANTS

(en millions d'euros)	2024	2025
Subventions d'investissement	334,2	422,5
Avances et dépôts reçus des clients	44,0	57,2
Autres passifs non courants	264,6	151,0
TOTAL AUTRES PASSIFS NON COURANTS	**642,8**	**630,7**

26.2. AUTRES PASSIFS COURANTS

(en millions d'euros)	2024	2025
Avances reçues	639,4	627,4
Dépôts reçus des clients	69,2	69,3
Autres créditeurs	1 556,2	1 464,1
Produits constatés d'avance	218,9	221,6
TOTAL AUTRES PASSIFS COURANTS	**2 483,7**	**2 382,4**

Les autres passifs courants incluent les montants dus aux clients dans le cadre des contrats d'ingénierie et construction au sein de l'activité Ingénierie & Technologies pour 205,1 millions d'euros au 31 décembre 2025 (184,3 millions d'euros en 2024).

Les autres créditeurs se composent principalement de dettes fiscales et sociales.

Note 27 Fournisseurs

(en millions d'euros)	2024	2025
Fournisseurs d'exploitation	2 799,3	2 518,4
Fournisseurs d'immobilisations	519,7	485,7
TOTAL FOURNISSEURS	**3 319,0**	**3 004,1**

Un contrat de service de plateforme de paiements aux fournisseurs dont l'objectif est de faciliter le processus de paiement des factures fournisseurs est en place aux États-Unis. Le Groupe a analysé les principales caractéristiques du contrat selon les principes décrits dans le paragraphe 6.d des principes et méthodes comptables et a conclu que la qualification des dettes fournisseurs n'est pas remise en cause par ledit contrat qui ne constitue pas un contrat d'affacturage inversé.

Note 28 Informations relatives aux parties liées

28.1. TRANSACTIONS AVEC LES ENTREPRISES COMPRISES DANS LE PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION

Les États financiers consolidés comprennent les États financiers de L'Air Liquide S.A. et de toutes les filiales énumérées dans la liste des principales sociétés consolidées à la suite de la note 32. L'Air Liquide S.A. est la société mère ultime du Groupe.

En raison des activités et de l'organisation juridique du Groupe, seuls les dirigeants, les entreprises associées et les coentreprises sont considérés comme des parties liées au Groupe. Les opérations réalisées entre ces personnes physiques ou ces sociétés et les filiales du Groupe ne sont pas significatives.

Les informations relatives aux entreprises associées et aux coentreprises sont détaillées dans la note 14.

28.2. RÉMUNÉRATIONS ALLOUÉES AUX MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ET DES ORGANES DE DIRECTION

La rémunération des dirigeants du Groupe comprend la rémunération allouée aux membres du Conseil d'Administration et des organes de direction de la Société à raison de leurs fonctions dans l'ensemble des entreprises consolidées, au titre de chacun des exercices tant pour leurs fonctions salariées que pour leurs fonctions de mandataire social. Les organes de direction de la Société incluent l'intégralité des membres de la Direction Générale et du Comité Exécutif. Les montants comptabilisés en charge à ce titre s'élèvent à :

(en milliers d'euros)	2024	2025
Avantages à court terme	20 714	19 629
Avantages postérieurs à l'emploi : retraites et clauses de non-concurrence	2 403	2 033
Indemnités de départ en retraite payées	—	—
Paiements fondés sur des actions	9 017	8 569
TOTAL	**32 134**	**30 231**

Avantages à court terme

Les avantages à court terme comprennent la rémunération fixe, la rémunération variable, les avantages en nature ainsi que les jetons de présence, hors contribution patronale. La totalité de la part variable de la rémunération, due au titre d'un exercice, est payée l'exercice suivant, après approbation des comptes.

La politique de rémunération des membres du Conseil d'Administration et des organes de direction tient compte des pratiques de marché. Elle comporte une part variable importante dépendant de l'atteinte d'objectifs de résultats et de la contribution individuelle.

Avantages postérieurs à l'emploi

Les avantages postérieurs à l'emploi comprennent principalement les cotisations versées aux organismes de retraites extérieurs. Les engagements de retraite s'élèvent à 4 587 milliers d'euros en 2025 et 5 156 milliers d'euros en 2024.

Paiements fondés sur des actions

Les options de souscription et actions de performance accordées aux membres de la Direction Générale et du Comité Exécutif ont les dates d'expiration et les prix d'exercice suivants :

Année du plan de Stock Options	Date d'expiration	Prix d'exercice [a] *(en euros)*	Nombre de droits 2024	Prix d'exercice [b] *(en euros)*	Nombre de droits 2025
2016 (29 novembre)	28/11/2026	62,86	5 397	62,86	983
2017 (20 septembre)	19/09/2027	70,30	1 186	70,30	1 186
2018 (25 septembre)	24/09/2028	79,76	995	79,76	995

(a) Ajusté pour tenir compte des augmentations de capital par attribution d'actions gratuites (2022, 2019, 2017) et de l'augmentation de capital en numéraire du 11 octobre 2016.
(b) Données 2024 ajustées pour tenir compte de l'augmentation de capital par attribution d'actions gratuites 2024.

Année du plan d'actions de performance	Nombre de droits 2024	Nombre de droits 2025
2022 (29 septembre)	66 193	21 602
2023 (28 septembre)	58 435	58 435
2024 (25 septembre)	51 480	51 480
2025 (30 septembre)	—	65 283

La juste valeur des actions de performance accordées en 2025 est présentée en note 21. Ces montants sont comptabilisés en charges sur la période de blocage de l'option et des actions de performance. Les montants qui seront comptabilisés sur les exercices futurs au titre des actions de performance accordées s'élèvent à 17 099 milliers d'euros au 31 décembre 2025 (15 759 milliers d'euros au 31 décembre 2024).

Les actions de performance du plan 2025 attribuées aux mandataires sociaux et membres du Comité Exécutif ne pourront être définitivement attribuées que si certaines conditions de performance sont atteintes.

Aucune option de souscription ou action de performance n'a été octroyée aux autres Administrateurs non dirigeants dans le cadre de ces plans.

Note 29 Engagements

29.1. DÉTAIL DES ENGAGEMENTS

Les engagements sont donnés dans le cadre de la gestion normale du Groupe.

(en millions d'euros)	31 décembre 2024	31 décembre 2025
Commandes fermes pour l'acquisition d'immobilisations	1 876,7	2 155,8
Autres engagements liés aux activités opérationnelles [a]	6 533,1	5 678,8
Engagements liés aux activités opérationnelles	**8 409,8**	**7 834,6**
Engagements liés aux opérations de financement et périmètres de consolidation	**340,9**	**2 017,3**
TOTAL	**8 750,7**	**9 851,9**

(a) Un contrat contient une clause de sortie à la main d'Air Liquide pouvant être exercée jusqu'en juin 2027.

Les engagements d'achat de molécules dans le cadre de contrats contenant des clauses d'achat ferme s'élèvent à 4 353,8 millions d'euros au 31 décembre 2025 (5 235,9 millions d'euros au 31 décembre 2024), et sont reportés dans les autres engagements liés aux activités opérationnelles. Ces montants incluent notamment les engagements d'achat d'hélium.

Air Liquide détient 13,7 % du capital de la société Exeltium S.A.S. pour un montant de 24,5 millions d'euros. Exeltium et EDF ont signé le 24 mars 2010 un contrat de partenariat industriel permettant à Exeltium d'acquérir des droits sur une partie de la production électronucléaire d'EDF. En contrepartie, Exeltium et ses clients actionnaires ont signé des contrats de fourniture d'électricité à long terme. Ce projet a reçu l'aval de la Commission européenne. Le contrat signé par Air Liquide a une durée de 20 ans et peut être suspendu par Air Liquide après 10 ans. Ce contrat donne une visibilité à long terme du prix de l'électricité qui sera fournie.

Les engagements d'achat d'énergie du Groupe s'élèvent à 1 684,7 millions d'euros au 31 décembre 2025 (2 167,9 millions d'euros au 31 décembre 2024). Ces montants incluent les engagements d'achat d'énergie liés au contrat Exeltium. La quasi-totalité de ces engagements est couverte par des engagements réciproques reçus de clients dans le cadre de contrats de fourniture de gaz à long terme et ne sont donc pas présentés dans le tableau ci-dessus.

Les engagements liés aux opérations de financement et périmètre de consolidation comprennent notamment un engagement à hauteur de 1 508 millions d'euros correspondant au prix d'acquisition de 100 % de DIG Airgas (cf. note 32).

29.2. DÉTAIL DES ENGAGEMENTS RELATIFS AUX CONTRATS D'ACHAT D'ÉNERGIES RENOUVELABLES (PPA)

Par ailleurs, les engagements du Groupe au 31 décembre 2025 relatifs aux contrats d'achat d'énergies renouvelables (Power Purchase Agreements, ou PPAs), sont présentés ci-dessous :

31 décembre 2025	Nombre de contrats	Dates de démarrage	Durée moyenne *(en années)*	Production [a] *(en GWh par an)*	Montant [b] *(en millions d'euros)*
Europe, Moyen-Orient et Afrique	17	2021-2027	15	2 678,6	2 604,3
Amériques	8	2021-2027	11	761,8	139,7
Asie-Pacifique	8	2022-2026	6	2 328,5	259,7
TOTAL PPAs	**33**			**5 769,0**	**3 003,7**

(a) Volume de production annuelle estimé à la date de signature du contrat en année pleine après le démarrage des unités de production renouvelables.
(b) Montant de l'engagement sur la durée résiduelle du contrat.

Les engagements du Groupe relatifs aux PPAs sont notamment impactés par l'exercice de clause de sortie sur des contrats en Europe, Moyen-Orient et Afrique, les démarrages de l'année ainsi que par des nouveaux contrats signés en Europe, Moyen-Orient et Afrique, en Amériques et en Asie-Pacifique.

31 décembre 2024	Nombre de contrats	Dates de démarrage	Durée moyenne *(en années)*	Production *(en GWh par an)*	Montant *(en millions d'euros)*
Europe, Moyen-Orient et Afrique	16	2021-2026	15	2 977,6	3 014,8
Amériques	7	2021-2024	11	621,8	102,4
Asie-Pacifique	7	2022-2025	6	2 231,5	474,7
TOTAL PPAs	**30**			**5 831,0**	**3 591,9**

Note 30 Passifs éventuels

Le Groupe n'a actuellement connaissance d'aucun fait exceptionnel ou litige susceptible d'affecter ou d'avoir affecté substantiellement dans un passé récent sa situation financière ou sa rentabilité.

Note 31 Prise en compte des risques climatiques [1]

31.1. MODÈLE D'AFFAIRES

Air Liquide propose à ses clients dans les secteurs de la métallurgie, de la chimie, du raffinage et de l'énergie, des solutions de fourniture de gaz et d'énergie indispensables à leur propre cœur de métier, leur permettant notamment d'améliorer l'efficacité de leurs procédés et de rendre leurs usines plus respectueuses de l'environnement.

Le modèle d'affaires d'Air Liquide repose sur l'externalisation des besoins en gaz industriels de ses clients, ces derniers peuvent être émetteurs de gaz à effet de serre, en particulier dans les industries telles que la métallurgie, la chimie ou le raffinage. Cette externalisation se justifie par l'expertise d'Air Liquide leur permettant d'accéder à des technologies de pointe, d'optimiser la consommation d'énergie des outils de production, tout en garantissant la fiabilité de l'approvisionnement sur le long terme. Elle engendre néanmoins un transfert d'une partie des émissions de gaz à effet de serre des clients vers le Groupe.

Les gaz industriels sont utilisés dans la plupart des industries aujourd'hui et ils le seront encore plus dans le cadre de la transition énergétique, car ils sont au cœur des solutions de décarbonation de l'industrie. En effet, ces unités de production fournissent en outre des produits essentiels pour l'industrie et la santé, en particulier pour réduire les émissions et les consommations d'énergie et de ressources des clients du Groupe. Dans un scénario de limitation du réchauffement de la planète au niveau visé par l'Accord de Paris (à un niveau nettement en dessous de 2 °C, et en poursuivant les efforts visant à le limiter à un niveau de 1,5 °C, par rapport au niveau préindustriel), la demande se tournera de plus en plus vers des gaz bas carbone, en fonction de l'évolution de la réglementation et de la demande des marchés.

Pour l'activité Grande Industrie, qui porte l'essentiel des actifs décrits ci-dessous, la fourniture du gaz est contractualisée pour une durée de 15 ans ou plus. Les actifs sont amortis sur la durée du contrat, ce qui réduit significativement le risque de dépréciation. Au sein de ces contrats, le Groupe garantit un haut niveau de fiabilité et de disponibilité du gaz en service continu, sur le long terme, via une solution industrielle performante. En contrepartie, ces contrats de fourniture de gaz à long terme intègrent des volumes minimaux garantis par des clauses d'achat fermes (take-or-pay), ainsi qu'une indexation sur les coûts variables (principalement pour l'électricité et le gaz naturel), y compris le coût du CO_2 (par exemple schéma ETS en Europe), et l'inflation.

(1) ESRS 2 SBM-3 §48 (d).

31.2. ACTIFS DU GROUPE ET ÉMISSIONS CO_2

Les principaux actifs du Groupe impactant le bilan CO_2 sont :

- des unités de séparation des gaz de l'air (ASU), oxygène et azote notamment, qui n'ont recours à aucun procédé de combustion et qui n'émettent donc pas directement de CO_2. Ces unités utilisent l'air comme seule matière première, tandis que l'énergie nécessaire à la séparation de l'air est consommée principalement sous forme d'électricité. L'électricité utilisée par le Groupe pour faire fonctionner ces unités génère des émissions de CO_2 appelées émissions indirectes ou scope 2. Les réductions d'émissions de CO_2 peuvent dans ce cas se faire majoritairement par des achats d'électricité renouvelable ou bas carbone et des projets d'efficacité industrielle ;
- des unités de production d'hydrogène par reformage du méthane, qui génèrent des émissions de CO_2 à partir de la consommation de gaz naturel ; ces émissions sont classées en émissions directes (scope 1). Plusieurs leviers de réduction des émissions de CO_2 sont possibles pour ces actifs : en premier lieu le captage et la séquestration du carbone (Carbon Capture and Storage – CCS), via des technologies dont le Groupe est propriétaire, mais également l'utilisation de biométhane. Le Groupe développe aussi l'usage de l'ammoniac bas carbone, qui permettra également de réduire les émissions de ces unités ;
- des unités de production de vapeur et d'électricité (usines de cogénération), qui génèrent des émissions de CO_2 à partir de la consommation de gaz naturel ; ces émissions sont classées en émissions directes (scope 1). Plusieurs leviers de réduction des émissions de CO_2 sont possibles pour ces actifs, notamment rendre les usines plus flexibles avec l'usage de chaudières utilisant de l'électricité et des combustibles alternatifs bas carbone.

Air Liquide réalise un inventaire de ses émissions de gaz à effet de serre, qui sont reportées dans différentes catégories sur la base de standards reconnus comme le GreenHouse Gas (GHG) Protocol.

Ainsi, en 2025, les émissions directes reportées (scope 1) et les émissions indirectes reportées (scope 2) du Groupe s'élèvent respectivement à 14,6 millions de tonnes et à 19,6 millions de tonnes en équivalent CO_2.

31.3. OBJECTIFS CLIMAT DU GROUPE

Air Liquide reconnaît l'urgence climatique. Le Groupe s'efforce de participer à la mise en œuvre de l'Accord de Paris, qui définit un cadre mondial visant à limiter le réchauffement de la planète à un niveau nettement en dessous de 2 °C par rapport au niveau préindustriel, et en poursuivant les efforts pour le limiter à 1,5 °C.

Dans cette perspective, le Groupe s'est engagé à contribuer à l'atteinte de la neutralité carbone à l'horizon 2050. La trajectoire d'Air Liquide intègre deux grandes étapes intermédiaires :

- le début de la réduction de ses émissions de CO_2 en valeur absolue autour de 2025, qui a été atteint ;
- une réduction des émissions de CO_2 scope 1 et scope 2 de -33 % d'ici à 2035 par rapport à une référence 2020 [(1)].

Le Groupe a également poursuivi l'objectif pris en 2018 de réduire de -30 % son intensité carbone en 2025, comparé à 2015 [(2)]. Cet objectif a été largement dépassé, avec une intensité carbone en baisse de -46 % en 2025 par rapport à 2015.

31.4. RISQUE DE TRANSITION – ÉMISSIONS DE GAZ À EFFET DE SERRE

Le principal risque climatique identifié par le Groupe à la clôture 2025 concerne les émissions de gaz à effet de serre.

Le risque de transition climatique (émissions de gaz à effet de serre) est étroitement lié à la nécessité de réduire les émissions de gaz à effet de serre, en particulier via la mise en place par les pouvoirs publics de politiques contraignantes de réduction des émissions de gaz à effet de serre, comme la mise en place d'un prix du carbone ou de réglementations plus exigeantes, susceptibles d'impacter :

- soit les usines du Groupe (impact direct sur le périmètre opérationnel), engendrant des hausses de coûts de production et des besoins de nouveaux investissements ;
- soit celles de ses fournisseurs, générant des hausses de prix ;
- soit celles de ses clients (impact indirect sur la chaîne de valeur), impactant par exemple leurs marchés, leurs procédés et leurs besoins de gaz industriels.

Les principales unités de production d'Air Liquide peuvent être décarbonées de manière compétitive dans un scénario de transition 1,5 °C. Cela suppose le déploiement d'infrastructures, en particulier énergétiques, prévues par ces scénarios (réseaux électriques, disponibilité massive d'énergie renouvelable en particulier, accès aux puits de stockage de carbone), ainsi que l'évolution nécessaire des cadres réglementaires et politiques, soutenant l'émergence des nouvelles chaînes de valeur bas carbone.

Les émissions du scope 1 et 2 de CO_2 du Groupe proviennent d'un nombre limité d'actifs et de pays. En effet, pour l'année de référence (2020), 60 % des émissions directes de scope 1 proviennent de moins d'une quinzaine d'unités de production et 80 % des émissions indirectes de scope 2 liées à la consommation électrique proviennent de six pays. Les objectifs de réduction des émissions nécessitent donc l'activation de quelques leviers bien identifiés, qui sont étroitement liés aux actions mondiales d'atténuation du changement climatique.

La gouvernance et les actions suivantes ont été mises en place pour limiter le risque sur les actifs du Groupe :

- pour tous les nouveaux projets majeurs de production primaire, pour toutes les géographies, même celles pour lesquelles il n'y a actuellement pas de prix du CO_2, Air Liquide intègre dans son processus de décision d'investissements des analyses de sensibilité au prix du carbone. Ces analyses visent à évaluer la viabilité et la résilience du projet, en tenant compte des activités du client. Pour rappel, le coût de CO_2 est contractuellement refacturé au client, réduisant ainsi significativement le risque de dépréciation des actifs concernés. Ces analyses de sensibilité sont basées sur deux scénarios différents impliquant des trajectoires distinctes de prix du carbone. Tout d'abord, une analyse de viabilité est effectuée en tenant compte des engagements annoncés par le pays où le projet a lieu, en s'appuyant sur les communications gouvernementales ou sur les versions les plus récentes disponibles des scénarios « Announced Pledges » ou « Stated Policies » de l'Agence internationale de l'Énergie. Au cas par cas, une évaluation de la résilience dans un scénario « 1,5 °C » est réalisée, en s'appuyant sur les trajectoires de prix, différenciées selon les géographies, du scénario « Net Zero Emissions by 2050 » de l'Agence internationale de l'Énergie ;

(1) *En tonnes de CO_2 équivalent des scopes 1 et 2, en « base marché », retraités pour prendre en compte à partir de 2020 et chaque année suivante les émissions des actifs pour l'année complète, en tenant compte (à la hausse comme à la baisse) des changements de périmètre ayant un impact significatif sur les émissions de CO_2.*

(2) *En kg CO_2 équivalent/euros de résultat opérationnel courant avant amortissements et hors IFRS 16 au taux de change 2015 sur les scopes 1 et 2 des émissions de gaz à effet de serre en « base marché ».*

- chaque fois que les émissions annuelles de scopes 1 et 2 pour l'investissement associé, ou que les émissions annuelles du client, sont supérieures à des seuils spécifiques, l'investissement doit être présenté au préalable au Comité Groupe de gestion des risques Énergie & Émissions (« E-Enrisk ») ; les résultats sont ensuite transmis au Comité Ressources et Investissements (« RIC ») concerné ;
- dans les cas où le prix public du carbone dépasse un certain plafond, les contrats avec certains clients prévoient des investissements supplémentaires pour décarboner l'installation (par exemple en utilisant des technologies de captage et de séquestration de carbone – CCS), ce qui génère des revenus supplémentaires correspondants pour le Groupe ;
- les initiatives du Groupe en matière d'approvisionnement en électricité ont été renforcées, notamment l'approvisionnement en électricité renouvelable ou bas carbone, afin de réduire les émissions du scope 2 (voir note 29.2);
- l'exposition aux émissions du Groupe est gérée de manière centralisée via un budget carbone annuel. Ce budget est alloué aux différentes zones géographiques et révisé chaque année, en cohérence avec les objectifs climat. Le suivi de la performance réalisée est intégré au processus de revue de la performance opérationnelle du Groupe, avec une analyse réalisée par le Contrôle de Gestion Groupe sur base semestrielle. Le Comité environnement et société du Conseil d'Administration se réunit trois fois par an et au moins une session commune avec le Comité d'audit et des comptes est organisée. La trajectoire des objectifs climat ainsi que les risques associés sont revus lors de ces sessions. La réalisation des objectifs climat fait partie des critères des plans d'intéressement à long terme pour le Directeur Général et pour plus de 2 000 bénéficiaires.

Les actions d'Air Liquide pour limiter les impacts du risque de transition incluent :

Réduction des émissions de scope 2 :

- pour les grandes unités de production de gaz de l'air ou ASUs, en utilisant principalement de l'électricité renouvelable. Depuis 2018, Air Liquide a déjà signé 33 contrats d'approvisionnement en énergies renouvelables / bas carbone à long terme (PPA) pour une quantité annuelle estimée à 5 769 GWh/an (en année pleine après le démarrage des unités de production renouvelables), ainsi qu'un Virtual Power Purchase Agreement (VPPA).

  Les ASUs étant presque toutes électrifiées, elles ne nécessitent aucun investissement significatif spécifique pour la transition, car la réduction des émissions sera gérée par l'achat d'énergie renouvelable en fonction de l'accès à ces sources (voir la note 29.2). Pour les quelques actifs de production de gaz de l'air entraînés à la vapeur, le Groupe a entamé leur électrification, ce qui permettra de les décarboner complètement via l'approvisionnement en électricité renouvelable ;
- **les coûts de l'énergie, y compris les coûts des énergies renouvelables, ne représentent pas de risque financier significatif** car ils sont répercutés dans les prix facturés aux clients dans le cadre des contrats de 15 ans ou plus.

Réduction des émissions de scope 1 :

- pour les grandes unités de production d'hydrogène, en mobilisant différents leviers, en particulier en captant le CO_2. Air Liquide maîtrise un portefeuille complet de technologies propriétaires permettant le captage du CO_2. Par exemple, un système avancé Cryocap™ est en exploitation industrielle depuis 2015 sur une unité de production d'hydrogène en France et une unité de captage de carbone est en cours de construction sur la plus grande unité de production d'hydrogène du Groupe en Europe. Pour les cogénérations, Air Liquide cherche à rendre les usines plus flexibles avec l'usage de chaudières utilisant de l'électricité et des combustibles alternatifs bas carbone. Le devenir de ces actifs et leur trajectoire d'émission est analysé dans les plans de décarbonation développés au niveau de chaque groupe de pays (cluster), en tenant compte de la technologie, de la capacité des unités, des produits, des clients servis et des politiques de décarbonation des pays et des secteurs servis. Les leviers de réduction les plus adaptés sont identifiés et donnent lieu à des études ciblées et, dans les cas les plus avancés, au développement et à l'implémentation de projets de réduction, comme par exemple des projets de captage de CO_2 ;
- la capacité d'innovation et le savoir-faire technologique des équipes d'Air Liquide permettent au Groupe de proposer des solutions plus propres et plus durables pour réduire ses propres émissions et celles de ses clients industriels. Le Groupe se concentre sur les technologies pour les solutions climatiques et la transition énergétique, comme par exemple les électrolyseurs. En 2025, Air Liquide disposait de plus de 500 familles de brevets sur l'hydrogène et d'environ 550 familles internationales de brevets sur le captage et la séquestration du CO_2. Les dépenses d'Innovation du Groupe se sont élevées à 301 millions d'euros en 2025 ;
- dans un scénario de limitation du réchauffement de la planète à un niveau nettement en dessous de 2 °C par rapport au niveau préindustriel, la demande de gaz industriel décarboné à un prix plus élevé se développe et permet de rémunérer l'investissement du Groupe dans des actifs bas carbone, notamment pour la production d'hydrogène, ainsi que les éventuels surcoûts liés à l'approvisionnement en électricité renouvelable. Par ailleurs, des programmes de financement sous forme de subventions ou de crédits d'impôts sont également mis en place notamment en Europe afin de soutenir, pendant une période de transition, le coût de la décarbonation des actifs industriels existants et des nouvelles unités de production. Par exemple, le Groupe a récemment été sélectionné pour recevoir une subvention de 110 millions d'euros du Fonds européen d'innovation pour son projet de construction et d'exploitation d'une usine de craquage d'ammoniac à grande échelle dans le port d'Anvers-Bruges (Belgique), ainsi que d'un liquéfacteur d'hydrogène innovant ;
- **les coûts liés aux émissions de CO_2** (par exemple, les schémas ETS en Europe) **sont refacturés aux clients** dans le cadre de contrats à long terme (15 ans ou plus). Le Groupe appliquant également ce modèle économique à la fourniture de gaz industriels bas carbone, **Air Liquide ne porte donc pas de risques significatifs liés aux coûts du CO_2.**

À fin 2025, aucun impact significatif n'a été identifié, que ce soit sur la durée d'utilité ou sur la valeur des actifs, sur le portefeuille clients ou sur les flux de trésorerie générés par les activités existantes ou sur les provisions pour risques et charges.

31.5. RISQUES PHYSIQUES

Air Liquide exerce ses activités dans certaines régions du monde exposées à une évolution (en sévérité ou fréquence) des phénomènes météorologiques exceptionnels du fait du changement climatique. Ces phénomènes peuvent ralentir, interrompre les opérations du Groupe ou les rendre plus onéreuses. Cette problématique est identique pour ses fournisseurs et ses clients.

On distingue :

- les risques aigus déclenchés par des évènements tels que les catastrophes naturelles, dont la fréquence et la sévérité augmentent : tempêtes, ouragans, inondations, etc. Ces risques peuvent concerner les sites d'Air Liquide localisés à proximité des littoraux par exemple ou dans des zones qui peuvent être touchées par des ouragans (golfe du Mexique, Asie du Sud, etc.) ;
- les risques chroniques liés à des changements à plus long terme des modèles climatiques et à la hausse des températures : élévation du niveau de la mer, vagues de chaleur chroniques dans certaines régions, modification des régimes de précipitations et augmentation de leur variabilité, disparition de certaines ressources, etc.

Les actions d'Air Liquide pour limiter les impacts physiques sont les suivantes :

- les risques physiques (disponibilité en eau, fréquence des évènements extrêmes, etc.) sont évalués lors de l'analyse des demandes d'investissements, au même titre que les critères financiers, afin de s'assurer que les mesures associées de gestion des risques sont adaptées, par exemple dans la conception des équipements ;
- les opérations du Groupe qui sont régulièrement exposées aux risques aigus décrits ci-dessus disposent de systèmes de gestion du risque visant à adopter les mesures opérationnelles préventives adéquates ainsi qu'à gérer ces crises en protégeant en premier lieu les personnes et l'outil industriel en coordination étroite avec les clients. Ces systèmes font l'objet de mises à jour et d'améliorations régulières ;
- les risques chroniques sont pris en compte, notamment dans la conception des unités de production, au même titre que leur efficacité énergétique ou leur empreinte carbone ;
- les pertes causées par les catastrophes naturelles sont couvertes par le programme dommages et pertes d'exploitation du Groupe ;
- Air Liquide a réalisé en 2023 une étude visant à identifier les périls liés aux impacts physiques du changement climatique selon deux scénarios à fortes émissions (le SSP2-4.5 utilisé comme « business as usual » conduisant à +2,7 °C d'ici à 2100 et le scénario SSP5-8.5 ou « worst case scenario » conduisant à +4,4 °C d'ici à 2100) et à consolider et améliorer le processus de gestion des risques physiques. Les travaux se poursuivent afin d'affiner la compréhension et renforcer la sensibilisation aux enjeux, à l'exposition, à la vulnérabilité et aux actions d'adaptation au niveau des différents types d'actifs du Groupe, avec un recentrage sur les principaux bassins industriels.

À fin 2025, aucun impact significatif n'a été identifié, que ce soit sur la durée d'utilité ou sur la valeur des actifs, sur le portefeuille clients ou sur les flux de trésorerie générés par les activités existantes ou sur les provisions pour risques et charges.

À noter tant pour les risques de transition que pour les risques physiques, il n'y a pas d'impact sur les obligations de démantèlement et de remise en état, car il s'agit d'une obligation provisionnée à la date de signature d'un contrat Grande Industrie.

Note 32 Évènements postérieurs à la clôture

ACQUISITION DE DIG AIRGAS

Le 22 août 2025, le Groupe a annoncé la signature d'un accord avec Macquarie Asia-Pacific Infrastructure Fund 2 en vue de l'acquisition de la société sud-coréenne DIG Airgas.

DIG Airgas, fondé en 1979, est un acteur majeur du secteur des gaz industriels en Corée du Sud, comptant près de 550 employés, 60 unités de production et 220 kilomètres de réseaux de canalisations. Son portefeuille d'activités très diversifié comprend des opérations dans tous les principaux bassins industriels, fournissant des gaz industriels essentiels à des clients clés dans divers secteurs, notamment des acteurs majeurs de l'Électronique et des leaders industriels coréens. DIG Airgas a diversifié sa clientèle en se développant dans de nouveaux secteurs en pleine croissance, tels que les semi-conducteurs et les batteries secondaires.

Le 18 décembre 2025, l'Autorité sud-coréenne de la concurrence (Korean Fair Trade Commission) a autorisé l'acquisition de DIG Airgas par Air Liquide. Le 9 décembre 2025, le Ministère sud-coréen du Commerce, de l'Industrie et de l'Énergie avait également autorisé l'acquisition de DIG Airgas par Air Liquide dans le cadre de la validation des investissements étrangers en Corée du Sud. Ces deux autorisations constituaient les dernières conditions réglementaires nécessaires à la finalisation du projet d'acquisition. Ainsi, l'opération, soumise aux conditions de clôture usuelles, a été finalisée le 13 janvier 2026. Air Liquide a alors acquis 100 % du capital de Divine Korea Holdings Co., Ltd, qui détient indirectement DIG Airgas, pour un total de 5 044 milliards de wons sud-coréens, équivalent à 3,0 milliards d'euros, composé du prix d'acquisition de 2 560 milliards de wons sud-coréens et d'une dette nette acquise de 2 484 milliards de wons sud-coréens.

Le rapprochement d'Air Liquide et de DIG Airgas permet d'associer des activités très complémentaires et de renforcer la position d'Air Liquide au sein de l'économie sud-coréenne qui est particulièrement dynamique et innovante.

Le financement de l'acquisition a été principalement assuré par une émission obligataire multi-tranches réalisée en novembre 2025 d'un montant total de 2,15 milliards d'euros dans le cadre de programme Euro Medium Term Note (EMTN) du Groupe. Cette émission, assortie d'un taux d'intérêt moyen pondéré inférieur à 3,00 % l'an, s'échelonne sur des maturités de 2 ans, 4 ans, 7,5 ans et 12 ans. Ce dispositif a été complété en janvier 2026 par un emprunt bancaire local de 800 milliards de wons, équivalent à 471 millions d'euros, d'une maturité de 5 ans et à taux d'intérêt variable. Le solde de l'opération a été financé par la trésorerie disponible et des papiers commerciaux. Les informations relatives au financement de l'acquisition et à la gestion des risques financiers sont présentées dans les notes 24 et 25 respectivement.

Écart d'acquisition en date d'acquisition

L'acquisition de DIG Airgas est comptabilisée comme un regroupement d'entreprises en application de la norme IFRS3 révisée.

La finalisation de l'acquisition, en janvier 2026, n'a aucun impact sur le bilan ou le compte de résultat de l'exercice clos au 31 décembre 2025 autre que ceux liés au financement de l'acquisition. Le Groupe poursuit l'identification et l'évaluation des actifs acquis et des passifs assumés, avec l'assistance d'un expert indépendant. Le Groupe finalisera la détermination de la juste valeur des actifs acquis, des passifs assumés ainsi que l'analyse de l'écart d'acquisition résiduel dans le délai de douze mois suivant la date d'acquisition, conformément à IFRS3 révisée.

L'écart d'acquisition n'est pas déductible fiscalement conformément aux règles fiscales sud-coréennes.

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2025
Immobilisations incorporelles	6,2
Immobilisations corporelles	570,8
Autres actifs non courants	120,6
Actifs courants	182,9
Actifs acquis	**880,5**
Emprunts et dettes financières non courantes	1 419,2
Autres passifs non courants et impôts différés passifs	26,3
Dettes financières courantes	96,3
Passifs courants	93,6
Passifs assumés	**1 635,4**
Actif net de DIG Airgas à la date d'acquisition	(754,9)
Quote-part de la situation nette de DIG Airgas acquise	100 %
Contrepartie transférée pour l'acquisition de 100 % de DIG Airgas	1 508,1
Écart d'acquisition provisoire*	**2 263,0**

* *Avant détermination de la juste valeur des actifs et passifs à la date d'acquisition.*

Cours des devises et principales sociétés consolidées

COURS DES DEVISES

Principaux taux de change utilisés

Cours moyen

Euros pour 1 devise	2024	2025
CAD	0,67	0,63
CNY	0,13	0,12
JPY (1 000)	6,11	5,93
SGD	0,69	0,68
TWD	0,03	0,03
USD	0,92	0,89

Cours de clôture

Euros pour 1 devise	2024	2025
CAD	0,67	0,62
CNY	0,13	0,12
JPY (1 000)	6,13	5,43
SGD	0,71	0,66
TWD	0,03	0,03
USD	0,96	0,85

PRINCIPALES SOCIÉTÉS CONSOLIDÉES

Les sociétés indiquées par OC sont consolidées par la méthode de l'opération conjointe et celles indiquées par MEQ sont consolidées par mise en équivalence. Les autres sociétés sont consolidées par intégration globale.

Après le nom de chaque filiale est indiqué le pourcentage d'intérêt du groupe Air Liquide.

Principales sociétés consolidées	Pays	Intégration	% d'intérêt
GAZ ET SERVICES			
EUROPE, MOYEN-ORIENT ET AFRIQUE			
Air Liquide Austria GmbH	AUT		100,00 %
L'Air Liquide Belge S.A.	BEL		100,00 %
Air Liquide Homecare Belgium SRL	BEL		100,00 %
Air Liquide Industries Belgium S.A.	BEL		100,00 %
Air Liquide Large Industry S.A.	BEL		100,00 %
Air Liquide Medical S.A.	BEL		100,00 %
Société Européenne de Gestion de l'Energie	BEL		100,00 %
Air Liquide Bulgaria EOOD	BGR		100,00 %
Carbagas AG	CHE		100,00 %
Air Liquide Deutschland GmbH	DEU		100,00 %
Air Liquide Electronics GmbH	DEU		100,00 %
Air Liquide Industriegase GmbH & Co. KG	DEU		100,00 %
VitalAire GmbH	DEU		100,00 %
AP-Sachsen GmbH	DEU		100,00 %
IntensivLeben GmbH - Außerklinisches Beatmungs- und Weaningzentrum	DEU		100,00 %
Careberlin24 Pflegedienst GmbH	DEU		100,00 %
Carebrandenburg24 Pflegedienst GmbH	DEU		100,00 %
Air Liquide Danmark A/S	DNK		100,00 %
Air Liquide España S.A.	ESP		99,90 %
Air Liquide Ibérica de Gases S.L.U.	ESP		100,00 %
Air Liquide Healthcare España, S.L.U.	ESP		100,00 %
Air Liquide Finland Oy.	FIN		100,00 %
Air Liquide Eastern Europe S.A.	FRA		100,00 %
Air Liquide France Industrie S.A	FRA		100,00 %
Air Liquide Medical Systems S.A.	FRA		100,00 %
Air Liquide Réunion S.A.	FRA		98,55 %
Air Liquide Santé (International) S.A.	FRA		100,00 %
Air Liquide Santé France S.A.	FRA		100,00 %
Air Liquide Santé Domicile France S.A.	FRA		100,00 %
Air Liquide Spatial Guyane S.A.	FRA		99,07 %
Air Liquide Ukraine S.A.	FRA		100,00 %
Pharma Dom S.A.	FRA		100,00 %
Société d'Exploitation de Produits pour les Industries Chimiques S.A.	FRA		99,99 %
Air Liquide Antilles Guyane	FRA		96,97 %
VitalAire S.A.	FRA		100,00 %
Air Liquide Ltd.	GBR		100,00 %
Air Liquide Healthcare Limited	GBR		100,00 %
Air Liquide UK Ltd.	GBR		100,00 %
Energas Ltd.	GBR		100,00 %
Air Liquide Italia S.p.A.	ITA		99,87 %
Air Liquide Italia Gas e Servizi S.r.l.	ITA		99,87 %
Medicasa Italia S.p.A.	ITA		99,87 %
VitalAire Italia S.p.A.	ITA		99,87 %
Supra Cali S.R.L	ITA		50,93 %

Principales sociétés consolidées	Pays	Intégration	% d'intérêt
Air Liquide Healthcare Ireland Limited	IRL		100,00 %
Air Liquide Munay Tech Gases	KAZ		75,00 %
L'Air Liquide Luxembourg S.A.	LUX		100,00 %
Air Liquide Acetylene B.V.	NLD		100,00 %
Air Liquide B.V.	NLD		100,00 %
Vitalaire Nederland BV	NLD		100,00 %
Air Liquide Industrie B.V.	NLD		100,00 %
Air Liquide Nederland B.V.	NLD		100,00 %
Scott Specialty Gases Netherlands B.V.	NLD		100,00 %
Handelsonderneming Hatek B.V.	NLD		100,00 %
Air Liquide Norway A.S.	NOR		100,00 %
BetaMed S.A.	POL		100,00 %
ALKAT Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością	POL		79,25 %
Air Liquide Polska Sp.z.o.o.	POL		100,00 %
Air Liquide Medicinal S.A.	PRT		99,85 %
Sociedade Portuguesa do Ar Liquido Lda	PRT		99,93 %
Air Liquide Romania S.r.l	ROM		100,00 %
Air Liquide Gas A.B.	SWE		100,00 %
NordicInfu Care A.B	SWE		100,00 %
Air Liquide Gaz San. Ve Tic. A.S.	TUR		100,00 %
Air Liquide Afrique S.A.	FRA		100,00 %
Air Liquide Middle East and North Africa L.L.C-FZ	ARE		100,00 %
Air Liquide Gulf FZE	ARE		100,00 %
Air Liquide Botswana Proprietary Ltd.	BWA		99,98 %
Air Liquide Alexandria for Medical & Industrial Gases S.A.E.	EGY		100,00 %
Air Liquide El Soukhna for Industrial Gases S.A.E.	EGY		100,00 %
Air Liquide Misr S.A.E.	EGY		100,00 %
Air Liquide Middle East S.A.	FRA		100,00 %
Air Liquide India Holding Pvt. Ltd.	IND		100,00 %
Air Liquide India Speciality Gases Pvt. Ltd.	IND		100,00 %
Novaair Technologies Private Limited	IND		100,00 %
Novaair Private Limited	IND		100,00 %
Shuaiba Oxygen Company K.S.C.C. [(a)]	KWT		49,81 %
Air Liquide Maroc S.A.	MAR		98,93 %
Air Liquide Namibia Proprietary Ltd.	NAM		100,00 %
Air Liquide Sohar Industrial Gases LLC	OMN		50,10 %
Gasal Q.S.C.	QAT	MEQ	40,00 %
Vitalaire Arabia LLC.	SAU		60,00 %
Air Liquide Arabia LLC	SAU		100,00 %
Air Liquide Tunisie S.A.	TUN		59,17 %
Air Liquide Large Industries (Pty) Ltd.	ZAF		100,00 %
Air Liquide Large Industries South Africa (Pty) Ltd.	ZAF		75,00 %
Air Liquide Proprietary Ltd.	ZAF		99,98 %

(a) L'accord contractuel entre les partenaires conduit à une différence entre le pourcentage d'intérêt et la méthode de consolidation.

Principales sociétés consolidées	Pays	Intégration	% d'interêt
AMÉRIQUES			
Air Liquide Argentina S.A.	ARG		100,00 %
Air Liquide Brasil Ltda.	BRA		100,00 %
Air Liquide Canada, Inc.	CAN		100,00 %
Air Liquide Home Healthcare Canada Inc.	CAN		100,00 %
Air Liquide Chile S.A.	CHL		100,00 %
Air Liquide Colombia S.A.S.	COL		100,00 %
Air Liquide Dominicana S.A.S.	DOM		100,00 %
La Oxigena Paraguaya S.A.	PRY		87,96 %
Air Liquide Uruguay S.A.	URY		97,10 %
Airgas USA, LLC	USA		100,00 %
Airgas Specialty Products	USA		100,00 %
Red-D-Arc, Inc.	USA		100,00 %
Airgas Safety, Inc.	USA		100,00 %
Air Liquide Electronics U.S. LP	USA		100,00 %
Air Liquide Large Industries U.S. LP	USA		100,00 %
Air Liquide Advanced Materials, Inc.	USA		100,00 %
ASIE-PACIFIQUE			
Air Liquide Australia Ltd.	AUS		100,00 %
Air Liquide Healthcare Pty Limited	AUS		100,00 %
Air Liquide W.A. Pty Ltd.	AUS		100,00 %
Brunei Oxygen SDN (a)	BHD		50,00 %
Air Liquide Cangzhou Co., Ltd.	CHN		100,00 %
Air Liquide China Holding Co., Ltd.	CHN		100,00 %
Air Liquide Shanghai Co., Ltd.	CHN		100,00 %
Air Liquide Shanghai International Trading Co. Ltd.	CHN		100,00 %
Air Liquide Tianjin Co., Ltd.	CHN		100,00 %
Air Liquide Yongli Tianjin Co., Ltd.	CHN		55,00 %
Air Liquide Zhangjiagang Industrial Gases Co., Ltd.	CHN		100,00 %
Shanghai Chemical Industry Park Industrial Gases Co., Ltd.	CHN		51,00 %
Hangzhou Best Gas Co., Ltd.	CHN		100,00 %
Société d'Oxygène et d'Acétylène d'Extrême-Orient S.A.	FRA		100,00 %
Celki International Ltd.	HKG		100,00 %
P.T. Air Liquide Indonesia	IDN		100,00 %
Air Liquide Japan G.K.	JPN		100,00 %
Toshiba Nano Analysis K.K.	JPN		51,00 %
Air Liquide Korea Co., Ltd.	KOR		100,00 %
VitalAire Korea Inc.	KOR		100,00 %
Southern Industrial Gas Sdn Bhd	MYS		100,00 %
Air Liquide Malaysia Sdn Bhd	MYS		100,00 %
Air Liquide New Zealand Ltd.	NZL		100,00 %
Air Liquide Phils Inc.	PHL		100,00 %
Air Liquide Singapore Pte Ltd.	SGP		100,00 %
Air Liquide Thailand Ltd.	THA		100,00 %
Air Liquide Electronics Systems Asia Ltd.	TWN		100,00 %
Air Liquide Far Eastern Ltd.	TWN		65,00 %
Air Liquide Vietnam Co., Ltd.	VNM		100,00 %
INGÉNIERIE & TECHNOLOGIES			
Air Liquide Global E&C Solutions Canada LP	CAN		100,00 %
Air Liquide Global E&C Solutions Hangzhou Co., Ltd.	CHN		100,00 %
Air Liquide Global E&C Solutions (Yantai) Co., Ltd.	CHN		100,00 %
Air Liquide Global E&C Solutions Germany GmbH	DEU		100,00 %
Air Liquide Global E&C Solutions France S.A.	FRA		100,00 %
Air Liquide Global E&C Solutions Japan Ltd.	JPN		100,00 %
JJ-Lurgi Engineering Sdn. Bhd.	MYS	MEQ	50,00 %
Air Liquide Global E&C Solutions Singapore Pte. Ltd.	SGP		100,00 %
Air Liquide Global E&C Solutions US, Inc.	USA		100,00 %
Air Liquide Advanced Technologies US LLC	USA		100,00 %
Alizent France S.A.	FRA		100,00 %
Air Liquide Advanced Technologies S.A.	FRA		100,00 %
Cryolor S.A.	FRA		100,00 %
Air Liquide Electronics Systems S.A.	FRA		100,00 %
FerdinandsGas Sverige AB	SWE		100,00 %
Air Liquide Maritime SAS	FRA		100,00 %
The Hydrogen Company	FRA		100,00 %
Offshore Hire and Services	GBR		100,00 %
HOLDINGS ET ACTIVITÉS R&D			
Air Liquide Finance S.A.	FRA		100,00 %
Air Liquide International S.A.	FRA		100,00 %
L'Air Liquide S.A.	FRA		100,00 %
Orsay-Re S.A.	LUX		100,00 %
Air Liquide International Corp.	USA		100,00 %
American Air Liquide, Inc.	USA		100,00 %
American Air Liquide Holdings, Inc	USA		100,00 %

(a) L'accord contractuel entre les partenaires conduit à une différence entre le pourcentage d'intérêt et la méthode de consolidation.

La liste étendue des sociétés consolidées est également disponible sur le site Internet de la Société :

https://www.airliquide.com/fr/perimetre-consolidation-2025

Coordonnées et honoraires des Commissaires aux comptes

COORDONNÉES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

KPMG S.A.

Commissaire aux comptes titulaire

KPMG S.A. représentée par

Valérie Besson et Laurent Genin
Tour Eqho – 2, avenue Gambetta – CS60055
92066 Paris-La Défense

PricewaterhouseCoopers Audit

Commissaire aux comptes titulaire

PricewaterhouseCoorpers Audit représentée par

Olivier Lotz et Cédric Le Gal
63, rue de Villiers
92200 Neuilly-sur-Seine

HONORAIRES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

	2025							
(en milliers d'euros)	KPMG S.A.		PricewaterhouseCoopers Audit		Autres		Total	
Commissariat aux comptes, certification, examen des comptes individuels et consolidés	5 623	92,9 %	7 993	94,6 %	186	100,0 %	13 802	93,9 %
■ Émetteur	718		949		—		1 667	
■ Filiales intégrées globalement	4 905		7 044		186		12 135	
Services requis par la loi	—	0,0 %	17	0,2 %	—	0,0 %	17	0,1 %
Total des missions de certification des comptes et des services requis par la loi	**5 623**	**92,9 %**	**8 010**	**94,8 %**	**186**	**100,0 %**	**13 819**	**94,1 %**
Autres services [(a)]	433	7,1 %	439	5,2 %	—	— %	872	5,9 %
Total des services non-audit	**433**	**7,1 %**	**439**	**5,2 %**	**—**	**— %**	**872**	**5,9 %**
TOTAL	**6 056**	**100 %**	**8 449**	**100 %**	**186**	**100 %**	**14 691**	**100 %**
Certification d'informations en matière de durabilité	**420**		**630**		**—**		**1 050**	

(a) Les autres services couvrent des services fournis à la demande d'Air Liquide et ses filiales et comprennent notamment des audits des états financiers non obligatoires, des prestations fiscales de revue de conformité, des procédures convenues et des attestations diverses.

	2024							
(en milliers d'euros)	KPMG S.A.		PricewaterhouseCoopers Audit		Autres		Total	
Commissariat aux comptes, certification, examen des comptes individuels et consolidés	5 704	95,0 %	7 896	95,2 %	403	96,4 %	14 003	95,2 %
■ Émetteur	651		972		—		1 623	
■ Filiales intégrées globalement	5 053		6 924		403		12 380	
Services requis par la loi	41	0,7 %	52	0,6 %	—	0,0 %	93	0,6 %
Total des missions de certification des comptes et des services requis par la loi	**5 745**	**95,7 %**	**7 948**	**95,8 %**	**403**	**96,4 %**	**14 096**	**95,8 %**
Autres services	257	4,3 %	347	4,2 %	15	3,6 %	619	4,2 %
Total des services non audit	**257**	**4,3 %**	**347**	**4,2 %**	**15**	**3,6 %**	**619**	**4,2 %**
TOTAL	**6 002**	**100 %**	**8 295**	**100 %**	**418**	**100 %**	**14 715**	**100 %**
Certification d'informations en matière de durabilité	**460**		**690**		**—**		**1 150**	

Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés

À l'Assemblée Générale de la société L'Air Liquide,

OPINION

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre Assemblée Générale, nous avons effectué l'audit des comptes consolidés de la société L'Air Liquide relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2025, tels qu'ils sont joints au présent rapport.

Nous certifions que les comptes consolidés sont, au regard du référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine, à la fin de l'exercice, de l'ensemble constitué par les personnes et entités comprises dans la consolidation.

L'opinion formulée ci-dessus est cohérente avec le contenu de notre rapport au Comité d'audit et des comptes.

FONDEMENT DE L'OPINION

Référentiel d'audit

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont indiquées dans la partie « Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes consolidés » du présent rapport.

Indépendance

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance prévues par le Code de commerce et par le Code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes sur la période du 1er janvier 2025 à la date d'émission de notre rapport, et notamment nous n'avons pas fourni de services interdits par l'article 5, paragraphe 1, du règlement (UE) n° 537/2014.

JUSTIFICATION DES APPRÉCIATIONS – POINTS CLÉS DE L'AUDIT

En application des dispositions des articles L. 821-53 et R. 821-180 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les points clés de l'audit relatifs aux risques d'anomalies significatives qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importants pour l'audit des comptes consolidés de l'exercice, ainsi que les réponses que nous avons apportées face à ces risques.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le contexte de l'audit des comptes consolidés pris dans leur ensemble et de la formation de notre opinion exprimée ci-avant. Nous n'exprimons pas d'opinion sur des éléments de ces comptes consolidés pris isolément.

Activité Grande Industrie : qualification des contrats et modalités de reconnaissance du chiffre d'affaires

Risque identifié

La fourniture du gaz de l'activité Grande Industrie repose sur des contrats de longue durée conclus avec un nombre limité de clients et implique des investissements industriels significatifs.

Comme indiqué dans la note « 3.a. Reconnaissance des revenus – Gaz & Services » des principes comptables de l'annexe aux comptes consolidés, ces investissements sont généralement réalisés de manière à mutualiser la production avec les autres activités du Groupe, notamment l'activité Industriel Marchand, ou à servir des clients dans un bassin industriel connecté sur un réseau de canalisation. Dans ce cas, le Groupe considère que les actifs ne sont pas identifiés au sens de la norme IFRS 16 « Contrats de location ».

Lorsque les actifs attachés aux contrats de longue durée sont dédiés aux clients, le Groupe considère qu'il a le droit de décider de l'utilisation de ces usines au sens de la norme IFRS 16. En conséquence, les contrats de fourniture de gaz ne sont pas considérés comme des contrats de location. Ainsi, les investissements industriels restent sous le contrôle du Groupe et figurent en immobilisations corporelles, l'intégralité des montants perçus au titre des contrats étant, par ailleurs, comptabilisés en chiffre d'affaires.

Les clients de l'activité Grande Industrie recevant et consommant simultanément les avantages procurés par la prestation de fourniture de gaz ou de sa disponibilité, la reconnaissance du chiffre d'affaires liée à ces contrats est faite au fur et à mesure de la fourniture du gaz ou de la mise à disposition de la capacité réservée.

Comme décrit dans la note « 31. Prise en compte des risques climatiques » de l'annexe aux comptes consolidés, les contrats de fourniture de gaz à long terme intègrent des volumes minimums garantis par des clauses d'achat fermes (take-or-pay), ainsi qu'une indexation sur les coûts variables (principalement pour l'électricité et le gaz naturel), y compris le coût du CO_2, et l'inflation.

En raison de la complexité de ces contrats, de l'incidence sur les comptes consolidés du Groupe, des jugements opérés lors de leur conclusion ou modification substantielle ainsi que des effets de l'exécution des clauses contractuelles telles que les clauses d'indexation aux coûts variables, nous avons considéré la qualification des contrats de longue durée de l'activité Grande Industrie et les modalités de reconnaissance du chiffre d'affaires afférentes comme un point clé de notre audit.

Notre réponse

Nos travaux ont consisté notamment à :

- prendre connaissance des principes de qualification des contrats de longue durée de l'activité Grande Industrie appliqués par le Groupe, en tenant compte notamment du caractère spécifique des actifs sous-jacents ;
- prendre connaissance des procédures de contrôle interne mises en place par le Groupe pour confirmer la conformité du traitement comptable de ces contrats avec les normes « IFRS 15 Produits des activités ordinaires tirés de contrats conclus avec des clients » et « IFRS 16 Contrats de location » ;
- vérifier la conformité des traitements comptables afférents aux contrats de longue durée de l'activité Grande Industrie avec les normes IFRS 15 et IFRS 16 ;
- vérifier la correcte application des clauses contractuelles d'indexation de prix, en appréciant les processus et contrôles applicables et en réalisant des tests substantifs sur une sélection de transactions ;
- apprécier le caractère approprié des informations présentées dans la note « 3.a. Reconnaissance des revenus – Gaz & Services » des principes et méthodes comptables de l'annexe aux comptes consolidés.

Activité Grande Industrie : durée d'amortissement des actifs de production et évaluation de leur valeur recouvrable

Risque identifié

Au 31 décembre 2025, la valeur nette des immobilisations corporelles du Groupe s'élève à 24 910 millions d'euros, soit 47,9 % du total de l'actif parmi lesquelles figurent les investissements industriels significatifs de son activité Grande Industrie. Comme indiqué dans la note « 5.e. Immobilisations corporelles » des principes comptables de l'annexe aux comptes consolidés, les unités de production sont amorties selon la méthode linéaire appliquée à la durée d'utilité estimée, généralement entre 15 et 20 ans. Les durées d'utilité estimées sont revues régulièrement et les changements éventuels de ces estimations sont comptabilisés de façon prospective à compter de la date du changement.

Par ailleurs, le Groupe peut être exposé à certains risques propres aux investissements industriels réalisés. La rentabilité attendue des investissements et leurs valeurs recouvrables peuvent être affectées, par exemple, par la conjoncture économique, le coût et le délai de construction, les conditions de démarrage, l'évolution des technologies, la localisation géographique ou le risque de contrepartie. De nouveaux investissements pourraient aussi être nécessaires pour atteindre les objectifs et engagements du Groupe pour atteindre la neutralité carbone.

Comme indiqué dans la note « 5.f. Dépréciation des actifs » des principes comptables de l'annexe aux comptes consolidés, le Groupe détermine régulièrement s'il existe des indices de perte de valeur des actifs. S'il existe un quelconque indice, un test de perte de valeur est effectué afin d'évaluer si la valeur comptable de l'actif est supérieure à sa valeur recouvrable. En pratique, ces principes conduisent le Groupe à tester les actifs de production (soit individuellement soit au sein de l'unité génératrice de trésorerie à laquelle ils sont rattachés), en particulier en cas de décalage significatif du démarrage de l'installation, d'arrêt des projets, de révision significative à la baisse des volumes d'affaire attendus, de rupture anticipée ou de non-renouvellement des contrats clients, d'obsolescence des actifs dans un contexte de transition énergétique.

L'évaluation de la valeur recouvrable des équipements repose sur des estimations significatives relatives, selon les cas, à la capacité du Groupe à générer des volumes d'affaires futurs, à réutiliser certains équipements pour d'autres clients internes ou externes, à céder les actifs concernés, ou à obtenir des indemnités notamment des clients ou des subventions.

En raison des valeurs unitaires et cumulées significatives de ces équipements, des hypothèses clés retenues pour estimer leur durée d'utilité, leur réutilisation ou le montant des indemnités à recevoir, nous avons considéré les durées d'amortissement et l'évaluation de la valeur recouvrable des actifs de production de l'activité Grande Industrie comme un point clé de notre audit.

Notre réponse

Nos travaux ont consisté notamment à :

- prendre connaissance des travaux effectués par le Groupe pour déterminer et mettre à jour la durée d'amortissement des unités de production ;
- apprécier la cohérence des durées retenues avec les termes contractuels et les analyses techniques internes disponibles ;
- prendre connaissance des dispositifs mis en place par le Groupe visant à identifier les indices de pertes de valeur ;
- prendre connaissance des travaux effectués par le Groupe pour déterminer les valeurs recouvrables des actifs de production, et apprécier les hypothèses et estimations clés utilisées le cas échéant pour déterminer les flux de trésorerie ;
- apprécier la traduction comptable des pertes de valeur résultant le cas échéant de la détermination des valeurs recouvrables ;
- évaluer l'incidence du changement climatique et de la transition énergétique sur les comptes consolidés en impliquant nos experts en la matière, afin de corroborer l'évaluation du Groupe selon laquelle sa stratégie climat n'a entraîné aucun impact significatif, ni sur la durée d'utilité ni sur la valeur recouvrable des immobilisations corporelles de l'activité Grande Industrie ;
- apprécier l'absence d'incohérences majeures entre les comptes consolidés et les autres publications du Groupe précisant les enjeux associés au changement climatique, en particulier avec l'état de durabilité ;
- apprécier le caractère approprié de l'information présentée dans les notes « 5.e. Immobilisations corporelles » et « 5.f. Dépréciation des actifs » des principes et méthodes comptables ainsi que dans la note « 31. Prise en compte des risques climatiques » de l'annexe aux comptes consolidés.

Test de dépréciation des écarts d'acquisition

Risque identifié

Dans le cadre de ses opérations de croissance externe, le Groupe comptabilise des écarts d'acquisition qui sont suivis au niveau de groupes d'unités génératrices de trésorerie. Pour l'activité Gaz & Services, les écarts d'acquisition sont principalement alloués sur une base géographique. Pour l'activité mondiale Ingénierie & Technologies, ils sont suivis au niveau de l'activité. Au 31 décembre 2025, les écarts d'acquisition sont inscrits au bilan pour une valeur nette comptable de 13 823 millions d'euros, soit 26,6 % du total de l'actif.

Le Groupe met en œuvre chaque année un test de dépréciation des unités génératrices de trésorerie ou des groupes d'unités génératrices de trésorerie incluant les écarts d'acquisition par référence à des valeurs de marché. Dans la situation où la juste valeur n'est pas significativement supérieure à la valeur nette comptable des actifs appartenant aux unités génératrices de trésorerie ou groupes d'unités génératrices de trésorerie testés, un test complémentaire est réalisé sur la base de projections de flux de trésorerie actualisés selon les dispositions décrites dans la note « 5.f. Dépréciation des actifs » des principes et méthodes comptables de l'annexe aux comptes consolidés. Le Groupe tient compte du risque climat et des enjeux et opportunités relatifs à la transition énergétique dans la mise en œuvre de ces tests de dépréciation.
La détermination de la juste valeur et de la valeur d'utilité, le cas échéant, ainsi que la sensibilité des résultats aux variations des multiples de marché et aux données et hypothèses clés du modèle utilisé, le cas échéant, impliquent des jugements et des estimations significatifs du Groupe, en particulier dans le contexte actuel de transition énergétique.

Nous avons en conséquence considéré les tests de dépréciation des écarts d'acquisition comme un point clé de notre audit.

Notre réponse

Nos travaux ont notamment consisté à :

- prendre connaissance et apprécier les modalités de détermination des unités génératrices de trésorerie ou groupes d'unités génératrices de trésorerie ;
- apprécier avec l'aide de nos experts en évaluation les principes et méthodes de détermination des valeurs de marché ainsi que leurs modalités d'évaluation, déterminées sur la base de multiples du cours de bourse du Groupe ;
- corroborer, sur la base de données externes :
  - les résultats des tests de dépréciation du Groupe au 31 décembre 2025, et
  - la prise en compte du risque climat et des enjeux et opportunités relatifs à la transition énergétique;
- apprécier la sensibilité du résultat des tests de dépréciations mis en œuvre par le Groupe au 31 décembre 2025 ;
- apprécier le caractère approprié des informations fournies dans les notes « 5.f. Dépréciation des actifs » et «10. Écarts d'acquisition » de l'annexe aux comptes consolidés.

Vérifications spécifiques

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par les textes légaux et réglementaires des informations relatives au groupe, données dans le rapport de gestion du Conseil d'Administration.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur leur sincérité et leur concordance avec les comptes consolidés.

AUTRES VÉRIFICATIONS OU INFORMATIONS PRÉVUES PAR LES TEXTES LÉGAUX ET RÉGLEMENTAIRES

Format de présentation des comptes consolidés inclus dans le Rapport financier annuel

Nous avons également procédé, conformément à la norme d'exercice professionnel sur les diligences du commissaire aux comptes relatives aux comptes annuels et consolidés présentés selon le format d'information électronique unique européen, à la vérification du respect de ce format défini par le règlement européen délégué n° 2019/815 du 17 décembre 2018 dans la présentation des comptes consolidés inclus dans le Rapport financier annuel mentionné au I de l'article L. 451-1-2 du Code monétaire et financier, établis sous la responsabilité du Directeur Général. S'agissant de comptes consolidés, nos diligences comprennent la vérification de la conformité du balisage de ces comptes au format défini par le règlement précité.

Sur la base de nos travaux, nous concluons que la présentation des comptes consolidés inclus dans le Rapport financier annuel respecte, dans tous ses aspects significatifs, le format d'information électronique unique européen.

Désignation des Commissaires aux comptes

Nous avons été nommés Commissaires aux comptes de la société L'Air Liquide par votre Assemblée Générale du 12 mai 2016 pour le cabinet PricewaterhouseCoopers Audit et du 4 mai 2022 pour le cabinet KPMG S.A.

Au 31 décembre 2025, le cabinet PricewaterhouseCoopers Audit était dans la dixième année de sa mission sans interruption et le cabinet KPMG S.A. dans sa quatrième année.

RESPONSABILITÉS DE LA DIRECTION ET DES PERSONNES CONSTITUANT LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE RELATIVES AUX COMPTES CONSOLIDÉS

Il appartient à la direction d'établir des comptes consolidés présentant une image fidèle conformément au référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement de comptes consolidés ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des comptes consolidés, il incombe à la direction d'évaluer la capacité de la société à poursuivre son exploitation, de présenter dans ces comptes, le cas échéant, les informations nécessaires relatives à la continuité d'exploitation et d'appliquer la convention comptable de continuité d'exploitation, sauf s'il est prévu de liquider la société ou de cesser son activité.

Il incombe au Comité d'Audit et des Comptes de suivre le processus d'élaboration de l'information financière et de suivre l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que le cas échéant de l'audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Les comptes consolidés ont été arrêtés par le Conseil d'Administration.

RESPONSABILITÉS DES COMMISSAIRES AUX COMPTES RELATIVES À L'AUDIT DES COMPTES CONSOLIDÉS

Objectif et démarche d'audit

Il nous appartient d'établir un rapport sur les comptes consolidés. Notre objectif est d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes consolidés pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, sans toutefois garantir qu'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel permet de systématiquement détecter toute anomalie significative. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsque l'on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elles puissent, prises individuellement ou en cumulé, influencer les décisions économiques que les utilisateurs des comptes prennent en se fondant sur ceux-ci.

Comme précisé par l'article L. 821-55 du Code de commerce, notre mission de certification des comptes ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de votre Société.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, le commissaire aux comptes exerce son jugement professionnel tout au long de cet audit.

En outre :

- il identifie et évalue les risques que les comptes consolidés comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, définit et met en œuvre des procédures d'audit face à ces risques, et recueille des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour fonder son opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne ;
- il prend connaissance du contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne ;
- il apprécie le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, ainsi que les informations les concernant fournies dans les comptes consolidés ;
- il apprécie le caractère approprié de l'application par la direction de la convention comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments collectés, l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou à des circonstances susceptibles de mettre en cause la capacité de la société à poursuivre son exploitation. Cette appréciation s'appuie sur les éléments collectés jusqu'à la date de son rapport, étant toutefois rappelé que des circonstances ou événements ultérieurs pourraient mettre en cause la continuité d'exploitation. S'il conclut à l'existence d'une incertitude significative, il attire l'attention des lecteurs de son rapport sur les informations fournies dans les comptes consolidés au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas fournies ou ne sont pas pertinentes, il formule une certification avec réserve ou un refus de certifier ;
- il apprécie la présentation d'ensemble des comptes consolidés et évalue si les comptes consolidés reflètent les opérations et événements sous-jacents de manière à en donner une image fidèle ;
- concernant l'information financière des personnes ou entités comprises dans le périmètre de consolidation, il collecte des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour exprimer une opinion sur les comptes consolidés. Il est responsable de la direction, de la supervision et de la réalisation de l'audit des comptes consolidés ainsi que de l'opinion exprimée sur ces comptes.

Rapport au Comité d'audit et des comptes

Nous remettons au Comité d'audit et des comptes un rapport qui présente notamment l'étendue des travaux d'audit et le programme de travail mis en œuvre, ainsi que les conclusions découlant de nos travaux. Nous portons également à sa connaissance, le cas échéant, les faiblesses significatives du contrôle interne que nous avons identifiées pour ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Parmi les éléments communiqués dans le rapport au Comité d'audit et des comptes figurent les risques d'anomalies significatives que nous jugeons avoir été les plus importants pour l'audit des comptes consolidés de l'exercice et qui constituent de ce fait les points clés de l'audit, qu'il nous appartient de décrire dans le présent rapport.

Nous fournissons également au Comité d'audit et des comptes la déclaration prévue par l'article 6 du règlement (UE) n° 537-2014 confirmant notre indépendance, au sens des règles applicables en France telles qu'elles sont fixées notamment par les articles L. 821-27 à L. 821-34 du Code de commerce et dans le Code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes. Le cas échéant, nous nous entretenons avec le Comité d'audit et des comptes des risques pesant sur notre indépendance et des mesures de sauvegarde appliquées.

Fait à Neuilly-Sur-Seine et Paris-La Défense, le 5 mars 2026

Les Commissaires aux comptes

PricewaterhouseCoopers Audit		KPMG S.A.	
Olivier Lotz	Cédric Le Gal	Valérie Besson	Laurent Genin

COMPTES SOCIAUX

Compte de résultat

Exercice clos le 31 décembre

(en millions d'euros)		Notes	2024	2025
Chiffre d'affaires		(2)	100,6	94,6
Redevances et autres produits		(3)	846,6	866,2
Produits des cessions d'immobilisations incorporelles et corporelles	*(b)*	(7)	N/A	—
Total produits d'exploitation (I)			**947,2**	**960,8**
Achats et autres charges externes			(39,3)	(16,8)
Impôts, taxes et versements assimilés			(18,0)	(17,2)
Charges de personnel		(4)	(269,0)	(265,9)
Dotations aux amortissements, dépréciations et provisions		(6)	(49,9)	(25,8)
Valeurs comptables des immobilisations incorporelles et corporelles cédées	*(b)*	(7)	N/A	(1,7)
Autres charges		(5)	(352,3)	(386,6)
Total charges d'exploitation (II)			**(728,5)**	**(714,0)**
Résultat d'exploitation (I + II)			**218,7**	**246,8**
Produits de participations	*(a)*	(8)	1 783,9	454,4
Intérêts, produits et charges assimilés	*(a)*	(8)	(108,8)	(68,7)
Produits des cessions d'immobilisations financières	*(b)*	(9)	N/A	0,9
Valeur comptable des immobilisations financières cédées	*(b)*	(9)	N/A	(8,3)
Autres produits et charges financiers	*(a)*	(8)	3,2	(5,9)
Résultat financier (III)			**1 678,3**	**372,4**
Résultat courant avant impôts (I + II + III)			**1 897,0**	**619,2**
Produits exceptionnels			186,1	0,4
Charges exceptionnelles			(63,0)	(0,6)
Résultat exceptionnel (IV)		**(10)**	**123,1**	**(0,2)**
Participation des salariés aux résultats de l'Entreprise			(4,4)	(4,2)
Impôts sur les bénéfices		(11)	(27,3)	29,6
BÉNÉFICE NET			**1 988,4**	**644,4**

(a) Pour les opérations relatives aux entreprises liées se référer à la note 22.
(b) Présentés au 31 décembre 2024 dans le résultat exceptionnel - Reclassement non applicable (N/A) à l'ouverture.

Bilan

Exercice clos le 31 décembre

		Au 31 décembre 2024		Au 31 décembre 2025		
(en millions d'euros)		Notes	Montant net	Montant brut	Amortissements et dépréciations	Montant net
Actif						
Immobilisations incorporelles		(12) & (14)	22,9	183,1	(163,9)	19,2
Immobilisations corporelles		(12) & (14)	110,5	227,7	(97,2)	130,5
Immobilisations financières	*(a)*	(13) & (14)	13 069,2	13 074,0	(11,4)	13 062,6
TOTAL DES ACTIFS IMMOBILISÉS			**13 202,6**	**13 484,8**	**(272,5)**	**13 212,3**
Stocks et encours		(13)	0,4	0,4	—	0,4
Créances clients et comptes rattachés	*(a)*	(14) & (17)	13,4	1,5	—	1,5
Autres créances	*(a)*	(14) & (17)	1 214,6	996,4	(5,8)	990,6
Charges constatées d'avance			3,7	1,9	—	1,9
Valeurs mobilières de placement		(15)	204,4	155,1	—	155,1
Disponibilités et instruments de trésorerie			5,2	11,3	—	11,3
TOTAL ACTIF CIRCULANT			**1 441,7**	**1 166,6**	**(5,8)**	**1 160,8**
Écarts de conversion actif			8,3	3,4	—	3,4
TOTAL DE L'ACTIF			**14 652,6**	**14 654,8**	**(278,3)**	**14 376,5**
Passif						
Capital			3 180,4			3 186,6
Primes d'émission, de fusion ou d'apport			2 064,1			2 192,5
Écarts de réévaluation			23,9			23,9
Réserve légale			288,4			317,9
Autres réserves			388,5			388,5
Report à nouveau			2 928,3			2 928,0
Résultat de l'exercice			1 988,4			644,4
Provisions réglementées			3,5			3,6
TOTAL DES CAPITAUX PROPRES		**(16)**	**10 865,5**			**9 685,4**
PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES		**(14)**	**90,6**			**81,1**
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit	*(a)*	(17)	5,8			1,0
Emprunts et dettes financières divers	*(a)*	(17)	252,0			705,7
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	*(a)*	(17)	195,6			203,2
Dettes fiscales et sociales	*(a)*	(17)	313,3			359,3
Autres dettes	*(a)*	(17)	2 926,5			3 338,4
Produits constatés d'avance			0,4			0,1
TOTAL DES DETTES			**3 693,6**			**4 607,7**
Écarts de conversion passif			2,9			2,3
TOTAL DU PASSIF			**14 652,6**			**14 376,5**

(a) La part à moins d'un an des créances et dettes est renseignée dans la note 17.

.

Annexe

RÈGLES ET MÉTHODES COMPTABLES

1. Principes généraux

Les comptes sociaux de la Société L'Air Liquide S.A. sont établis conformément aux règles et principes comptables généralement admis en France selon les dispositions du Plan Comptable Général.

Les conventions comptables d'établissement et de présentation des comptes sociaux ont été appliquées dans le respect du principe de prudence, conformément aux hypothèses de base suivantes :

- continuité de l'exploitation ;
- permanence des méthodes comptables d'un exercice à l'autre ;
- indépendance des exercices.

La méthode de base retenue pour l'évaluation des éléments inscrits en comptabilité est la méthode du coût historique.

Seules sont exprimées les informations significatives.

2. Changement de méthodes comptables

Le règlement ANC n° 2022-06, homologué le 30 décembre 2023, modifie le Plan Comptable Général et s'applique à compter du 1er janvier 2025. Les comptes clos au 31 décembre 2025 sont établis et présentés conformément aux dispositions de ce règlement. Les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2024 ne sont pas retraités rétrospectivement des nouvelles règles mais des désagrégations ou des regroupements ont été opérés dans la colonne « 31 décembre 2024 », pour respecter le nouveau format des états financiers.

Les incidences de ce changement de méthodes comptables se traduisent essentiellement dans les comptes de la Société au niveau du résultat exceptionnel et s'analysent comme suit :

Résultat exceptionnel

À compter du 1er janvier 2025, conformément à l'article 513-5 du Plan comptable général, le résultat exceptionnel comprend :

- les produits et charges directement liés à un évènement majeur et inhabituel et qui n'auraient pas été constatés en l'absence de cet évènement ;
- les écritures comptables d'origine purement fiscale, telles que les amortissements dérogatoires ;
- les changements de méthode comptable comptabilisés en résultat, lorsque leur traitement en capitaux propres est exclu en raison de dispositions fiscales ;
- les corrections d'erreurs, à l'exception de celles qui concernent des écritures initialement imputées directement sur les capitaux propres.

Ce changement entraîne le reclassement d'opérations auparavant comptabilisées en résultat exceptionnel vers le résultat courant et les impôts sur les bénéfices. Les principales incidences sont détaillées ci-après :

	Comptes 2024 publiés	Profit d'intégration fiscale	Autres	Comptes 2024 présentés au format 2025
Redevances et autres produits	846,6		12,5	859,1
Résultat exceptionnel	123,1	(104,9)	(12,5)	5,7
Impôts sur les bénéfices	(27,3)	104,9		77,6

Par ailleurs, les postes suivants de bilan au 31 décembre 2024 font l'objet d'une nouvelle présentation et les principales incidences sont détaillées ci-après :

ACTIF	Comptes 2024 publiés	Comptes courants filiales	Créances clients et comptes rattachés	Comptes 2024 présentés au format 2025	
			13,4	13,4	Créances clients et comptes rattachés
Créances d'exploitation	750,8	477,2	(13,4)	1 214,6	Autres créances
Comptes courants filiales	477,2	(477,2)			

PASSIF	Comptes 2024 publiés	Comptes courants filiales	Dettes fournisseurs et comptes rattachés	Dettes fiscales et sociales	Comptes 2024 présentés au format 2025	
			195,6		195,6	Dettes fournisseurs et comptes rattachés
				313,3	313,3	Dettes fiscales et sociales
Dettes d'exploitation	673,0	2 762,4	(195,6)	(313,3)	2 926,5	Autres dettes
Comptes courants filiales	2 762,4	(2 762,4)				

3. Actifs immobilisés

A. Immobilisations incorporelles

Les immobilisations incorporelles générées en interne représentent principalement les coûts de développement des solutions informatiques. Ils sont capitalisés uniquement s'ils génèrent des avantages économiques futurs probables et s'il y a une disponibilité de ressources (techniques, financières et autres) appropriées pour achever le développement et utiliser ou vendre l'immobilisation incorporelle. Sont capitalisés les coûts internes et externes qui correspondent à la conception détaillée de l'application, à la programmation, à la réalisation des tests et jeux d'essais et à l'élaboration de la documentation technique destinée à l'utilisation interne ou externe.

Les coûts des mises à jour importantes et améliorations sont ajoutés au coût initial de l'actif s'ils répondent de manière séparée aux critères de capitalisation.

Les autres actifs incorporels incluent des actifs incorporels acquis séparément tels que des logiciels, des licences, des droits de propriété intellectuelle. Ils sont évalués à leur prix d'acquisition.

Tous les actifs incorporels sont amortis linéairement selon leur durée d'utilité.

B. Immobilisations corporelles

Les terrains, immeubles et équipements sont comptabilisés à leur coût de revient historique. Le coût de revient exclut tous frais financiers intercalaires.

Lorsque les composants d'un actif corporel ont des durées d'utilité différentes, ils sont comptabilisés séparément et amortis sur leur durée d'utilisation propre.

L'amortissement des immobilisations corporelles est calculé selon la méthode linéaire appliquée à la durée d'utilisation estimée :

- immeubles : 10 ans à 30 ans ;
- équipements : 5 ans à 20 ans.

Les terrains ne sont pas amortis.

C. Dépréciation des actifs incorporels et corporels

La Société détermine, à la clôture de chaque exercice, s'il existe des indices de pertes de valeur des immobilisations incorporelles et corporelles. S'il existe un quelconque indice, un test de perte de valeur est effectué afin d'évaluer si la valeur comptable de l'actif est supérieure à sa valeur actuelle, définie comme la valeur la plus élevée entre la valeur vénale et la valeur d'utilité.

L'évaluation de la valeur d'utilité d'un actif s'effectue par actualisation des flux de trésorerie futurs estimés par cet actif. Les modalités d'évaluation des flux de trésorerie sont similaires à celles utilisées lors de la décision d'investissement.

Lorsque la valeur actuelle d'un actif est inférieure à sa valeur nette comptable, une dépréciation est enregistrée au compte de résultat. Lorsque la valeur actuelle redevient supérieure à sa valeur comptable, la dépréciation antérieurement constatée est reprise au compte de résultat.

D. Titres de participation

Les titres de participation sont enregistrés pour leur valeur d'origine à la date d'entrée, à l'exception de ceux ayant donné lieu à la réévaluation prévue par la loi n° 76-1232 du 29 décembre 1976. Les frais d'acquisition de titres, non représentatifs d'une valeur vénale, sont comptabilisés en charges.

Lorsque la valeur d'utilité, déterminée selon les critères habituellement retenus en matière d'évaluation des titres de participation (méthode des multiples de marché sur la base de la valorisation boursière du groupe Air Liquide, méthode des flux de trésorerie futurs estimés ou méthode de l'actif net comptable revalorisé à la juste valeur) est inférieure à la valeur comptable, une dépréciation de cette valeur est constituée du montant de la différence.

E. Titres auto-détenus

Lorsque la Société rachète ses propres actions, elles sont comptabilisées à leur coût d'acquisition comme actions d'auto-contrôle et figurent dans les autres titres immobilisés, en immobilisations financières. Les résultats des cessions d'actions d'auto-contrôle contribuent au résultat de l'exercice.

Toutefois, dans le cas où ces titres seraient affectés à l'objectif de mise en œuvre de plans d'attribution gratuite d'actions, ils sont transférés à un compte de valeurs mobilières de placement « actions propres » pour leur valeur d'inventaire à la date de l'affectation.

Une provision est constatée sur la période d'acquisition des droits des salariés et des membres de la Direction Générale de la Société pour couvrir la charge future liée à la remise d'actions existantes lorsque les critères de performance peuvent être déterminés de façon fiable.

Lorsque leur coût d'acquisition est supérieur à leur valorisation au cours moyen du dernier mois de l'exercice, les actions de la Société affectées à l'objectif d'annulation ou à l'objectif de mise en œuvre de plans d'attribution gratuite d'actions ne sont pas dépréciées.

4. Stocks et encours

Les matières, les fournitures et les produits achetés sont valorisés selon la méthode du coût moyen pondéré.

Une dépréciation est comptabilisée pour les stocks et encours dont la valeur de réalisation estimée est inférieure au coût de revient.

5. Clients et autres créances

Les créances clients et autres créances sont évaluées à leur coût historique. Les créances clients sont des créances vis à vis de tiers externes au groupe.

Une dépréciation des créances est enregistrée lorsqu'il devient probable que la créance ne sera pas encaissée et qu'il est possible d'estimer raisonnablement le montant de la perte.

6. Opérations en devises

Les transactions en devises étrangères sont converties au taux de change en vigueur à la date de réalisation des opérations.

À la clôture de l'exercice, les différences résultant de la conversion des créances et des dettes libellées en devises étrangères, au cours de clôture, sont inscrites à des comptes transitoires à l'actif et au passif du bilan (« Écarts de conversion »).

Le cas échéant, les pertes latentes de change associées aux transactions non couvertes font l'objet d'une provision pour risques.

7. Provisions

Des provisions sont comptabilisées lorsque :

- la Société a une obligation actuelle à l'égard d'un tiers résultant d'un évènement passé ou en cours ;
- il est probable qu'une sortie de ressources représentative d'avantages économiques sera nécessaire pour éteindre l'obligation ;
- le montant de l'obligation peut être estimé de manière fiable.

8. Instruments financiers

L'Air Liquide S.A. applique le règlement ANC n° 2015-05 du 2 juillet 2015 relatif aux instruments financiers à terme et aux opérations de couverture.

Conformément à sa politique de gestion des risques, L'Air Liquide S.A. contracte des achats ou ventes à terme de devises afin de couvrir l'exposition au risque de change associée aux transactions réalisées en devises étrangères.

Par symétrie, le résultat de change réalisé au titre des achats et ventes à terme est présenté au même moment et dans le même poste du compte de résultat que celui de l'élément couvert.

De même, le résultat latent de la couverture est présenté au sein des écarts de conversion actif ou passif en compensation des écarts de conversion liés à la revalorisation des créances et dettes sous-jacentes. Lorsque les achats et ventes à terme couvrent des transactions futures non encore enregistrées au bilan, la juste valeur de ces instruments est traitée comme un engagement hors bilan.

Le cas échéant, lorsque les instruments financiers utilisés ne constituent pas des opérations de couverture (« position ouverte isolée »), les pertes résultant de leur évaluation en valeur de marché à la clôture de l'exercice sont provisionnées en compte de résultat. En application du principe de prudence, les gains latents ne sont pas constatés au compte de résultat.

9. Avantages postérieurs à l'emploi

La Société applique la recommandation n° 2013-02 du 7 novembre 2013 modifiée le 5 novembre 2021 (méthode 2) de l'Autorité des normes comptables relative aux règles de comptabilisation et d'évaluation des engagements de retraites et avantages similaires.

La Société offre à ses employés différents régimes de retraite, indemnités de fin de carrière, primes liées aux médailles du travail et autres avantages complémentaires postérieurs à l'emploi afférents à son personnel retraité et actif. Ces avantages sont couverts de deux manières :

- par des régimes dits à cotisations définies ;
- par des régimes dits à prestations définies.

Dans la Société coexistent des régimes à cotisations définies et des régimes à prestations définies.

Les régimes dits à cotisations définies sont des régimes par lesquels l'employeur s'engage à verser des cotisations régulières. L'engagement de l'employeur se trouve limité au versement des cotisations prévues. L'employeur n'apporte pas de garantie sur le niveau futur des avantages versés au salarié ou au retraité (engagement dit de moyen). La charge annuelle correspond à la cotisation due au titre d'un exercice qui libère l'employeur de toute obligation ultérieure.

Les régimes dits à prestations définies sont ceux par lesquels l'employeur garantit le niveau futur des prestations définies dans l'accord, le plus souvent en fonction du salaire et de l'ancienneté du salarié (engagement dit de résultat). Les régimes à prestations définies peuvent :

- soit être financés par des versements à des fonds spécialisés dans la gestion des montants reçus ;
- soit être gérés de manière interne.

Pour les régimes à prestations définies, les engagements de retraite et assimilés sont évalués par des actuaires indépendants, suivant la méthode des unités de crédit projetées. Les calculs actuariels prennent principalement en compte des hypothèses d'augmentation de salaires, de taux de rotation du personnel, de date de départ à la retraite, d'espérance de vie et d'inflation, ainsi qu'un taux d'actualisation approprié.

Les écarts actuariels représentant plus de 10 % du montant des engagements ou de la valeur de marché des placements à l'ouverture de l'exercice sont amortis sur la durée résiduelle moyenne de vie active des salariés du régime.

Conformément à l'article L. 123-13 du Code de commerce, la Société a figé ses pratiques antérieures : les engagements relatifs aux indemnités de fin de carrière et médailles du travail sont provisionnés alors que les engagements de retraite relatifs aux régimes à prestations définies ne sont pas provisionnés et sont détaillés dans les notes annexes.

10. Reconnaissance des revenus

Les revenus provenant des ventes de biens sont comptabilisés lorsque les principaux risques et avantages économiques liés à la propriété des biens ont été transférés à l'acheteur.

Les revenus liés aux prestations de services sont comptabilisés au moment de la réalisation de la prestation.

11. Frais de recherche et développement

Les coûts de développement peuvent être immobilisés si et seulement s'ils répondent aux critères restrictifs suivants :

- le projet est clairement identifié et les coûts qui s'y rapportent sont individualisés et suivis de façon fiable ;
- la faisabilité technique et industrielle du projet est démontrée ;
- il existe une intention de terminer le projet et d'utiliser ou de commercialiser les produits issus de ce projet ;
- il est probable que le projet développé générera des avantages économiques futurs qui bénéficieront à la Société.

Lorsque ces conditions ne sont pas réunies, les travaux réalisés ne se concrétisant pas systématiquement par l'achèvement d'un actif incorporel destiné à être utilisé ou vendu spécifiquement, les coûts de développement sont comptabilisés en charges dans l'exercice où ils sont encourus.

12. Résultat exceptionnel

Les comptes clos au 31 décembre 2025 sont établis et présentés conformément aux dispositions du règlement ANC n° 2022-06, homologué le 30 décembre 2023. À compter du 1er janvier 2025, le résultat exceptionnel comprend :

- les produits et charges directement liés à un évènement majeur et inhabituel et qui n'auraient pas été constatés en l'absence de cet évènement ;
- les écritures comptables d'origine purement fiscale, telles que les amortissements dérogatoires ;
- les changements de méthode comptable comptabilisés en résultat, lorsque leur traitement en capitaux propres est exclu en raison de dispositions fiscales ;
- les corrections d'erreurs, à l'exception de celles qui concernent des écritures initialement imputées directement sur les capitaux propres.

Les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2024 ne sont pas retraités rétrospectivement de ces nouvelles règles.

13. Intégration fiscale

L'Air Liquide S.A. forme avec ses filiales françaises détenues directement ou indirectement à plus de 95 % un groupe d'intégration fiscale tel que défini par l'article 223-A du Code général des impôts.

Chaque société calcule sa provision pour impôts comme si elle était imposée séparément. L'Air Liquide S.A., en tant que tête du Groupe, enregistre en charge l'impôt correspondant à ses résultats propres.

Au 31 décembre 2024, l'incidence des retraitements et des neutralisations effectués dans le cadre de la détermination du résultat fiscal d'ensemble était constatée en résultat exceptionnel. Au 31 décembre 2025, cette incidence est constatée en impôt sur les bénéfices.

Les décalages de paiement d'impôt relatifs aux filiales déficitaires sont constatés en compte d'impôt à payer.

NOTES D'INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES RELATIVES AU COMPTE DE RÉSULTAT ET AU BILAN

1. Évènements significatifs

La loi de finances 2025, promulguée le 15 février 2025, a introduit une contribution exceptionnelle sur les bénéfices des grandes entreprises en 2025. Cette mesure s'est traduite par une hausse de l'impôt sur les bénéfices à hauteur de 39,1 millions d'euros.

2. Répartition du chiffre d'affaires par zone géographique

(en millions d'euros)	2024	2025
France	59,6	49,9
Étranger	41,0	44,7
CHIFFRE D'AFFAIRES	**100,6**	**94,6**

Par la nature de ses activités, le chiffre d'affaires de L'Air Liquide S.A. correspond essentiellement à des facturations de prestations de services et des refacturations de charges de retraite à ses filiales (voir note 19.A).

3. Redevances et autres produits

Le poste Redevances (redevances de marques, technologie et assistance perçues en provenance des filiales) et autres produits enregistre en 2025 une légère hausse des redevances (+2,7 %).

Les autres produits comprennent principalement la production stockée et immobilisée de l'exercice, les subventions d'exploitation, les reprises de dépréciations et de provisions d'exploitation et les transferts de charges d'exploitation pour 2024. En effet, à compter du 1er janvier 2025, suite à la mise en place du nouveau Plan Comptable Général, ces derniers ont été supprimés. Cette suppression n'a pas d'impact significatif dans les comptes.

4. Charges de personnel

Les charges de personnel s'analysent comme suit :

(en millions d'euros)	2024	2025
Salaires et traitements	(185,6)	(179,2)
Cotisations sociales	(83,4)	(86,7)
CHARGES DE PERSONNEL	**(269,0)**	**(265,9)**

5. Autres charges

Les autres charges sont constituées principalement par des coûts de recherche et de développement et par d'autres charges externes telles que les coûts de sous-traitance, les charges d'entretien, les honoraires, les frais de voyages et de déplacements, les frais de télécommunication et les charges de locations.

6. Dotations aux amortissements, dépréciations et provisions

Les dotations aux amortissements, dépréciations et provisions s'analysent comme suit :

(en millions d'euros)	2024	2025
Dotations aux amortissements	(14,5)	(18,4)
Dotations aux dépréciations et provisions	(35,4)	(7,4)
DOTATIONS AUX AMORTISSEMENTS, DÉPRÉCIATIONS ET PROVISIONS	**(49,9)**	**(25,8)**

7. Résultat des sorties d'actifs non financiers

(en millions d'euros)	2024	2025
Produits des cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles	N/A	—
Valeurs comptables des immobilisations incorporelles et corporelles cédées	N/A	(1,7)
RÉSULTAT DES SORTIES D'ACTIFS NON FINANCIERS	N/A	**(1,7)**

Le résultat des sorties d'actifs non financiers comprend en 2025 principalement des mises au rebut.

En 2024, ce résultat était classé en résultat exceptionnel.

8. Résultat financier

- Les produits de participations s'élèvent à 454,4 millions d'euros en 2025 (1 783,9 millions d'euros en 2024). En 2024, la société Air Liquide International avait procédé à une distribution exceptionnelle de réserve pour un montant de 999,9 millions d'euros.
- Les intérêts, produits et charges assimilés s'analysent comme suit :

(en millions d'euros)	2024	2025
Produits sur créances de l'actif immobilisé et autres produits financiers	20,2	17,5
Autres intérêts et charges assimilées	(129,0)	(86,2)
INTÉRÊTS, PRODUITS ET CHARGES ASSIMILÉS	**(108,8)**	**(68,7)**

- La diminution des autres intérêts et charges assimilés s'explique principalement par la baisse de l'endettement moyen et des taux d'intérêt.
- Les autres produits et charges financiers s'analysent comme suit :

(en millions d'euros)	2024	2025
Dotations aux amortissements, dépréciations et provisions nettes des reprises	13,5	(3,6)
Différences de change (nettes)	0,7	(2,2)
Autres frais Financiers	(11,0)	(0,1)
AUTRES PRODUITS ET CHARGES FINANCIERS	**3,2**	**(5,9)**

9. Résultat des sorties d'actifs financiers

(en millions d'euros)	2024	2025
Produits des cessions d'immobilisations financières	N/A	0,9
Valeur comptable des immobilisations financières cédées	N/A	(8,3)
RÉSULTAT DES SORTIES D'ACTIFS FINANCIERS	**N/A**	**(7,4)**

Le résultat des sorties d'actifs financiers comprend en 2025 principalement l'impact de la sortie de nos titres Arianespace Participation pour -8,3 millions d'euros couverte par une reprise de provision pour dépréciation d'égal montant, constatée dans le poste autres produits et charges financiers (voir note 8).

En 2024, ce résultat était classé en résultat exceptionnel.

10. Résultat exceptionnel

Conformément à l'entrée en vigueur du règlement ANC n° 2022-06 au 1er janvier 2025, le résultat exceptionnel au 31 décembre 2025 de -0,2 million d'euros correspond aux dotations nettes de reprises des amortissements dérogatoires.

Au 31 décembre 2024, le résultat exceptionnel de 123,1 millions d'euros correspondait principalement :

- au produit de 104,9 millions d'euros constaté au titre de l'intégration fiscale de L'Air Liquide S.A. et ses filiales françaises intégrées ;
- à un produit de 12,5 millions d'euros enregistré suite à des cessions de brevets ;
- ainsi qu'à un produit de 4,8 millions d'euros relatif au précompte suite à la décision favorable du Conseil d'État en décembre 2024.

11. Impôts sur les bénéfices

L'impôt sur les bénéfices au titre de 2025 s'élève à 29,6 millions d'euros contre -27,3 millions d'euros en 2024 et s'analyse comme suit :

(en millions d'euros)	2024	2025
Sur résultat courant	(21,2)	(21,7)
Contributions additionnelles sur les bénéfices [(a)]	(1,8)	(1,7)
Contribution exceptionnelle [(b)]		(39,1)
Produit d'intégration fiscale [(c)]	—	93,0
Autre imposition	(4,3)	(0,9)
TOTAL	**(27,3)**	**29,6**

(a) Contribution sociale sur les bénéfices de 3,3 %.
(b) Contribution exceptionnelle sur les bénéfices instaurée par la loi de finance 2025.
(c) Au 31 décembre 2024, le profit d'intégration fiscale de L'Air Liquide S.A. et ses filiales françaises intégrées était classé en produit exceptionnel et s'élevait à 104,9 millions d'euros.

12. Immobilisations incorporelles et corporelles

Les variations des valeurs brutes s'analysent comme suit :

(en millions d'euros)	Valeurs brutes au 1er janvier 2025	Augmentations	Diminutions	Mise en service - Transfert de compte à compte	Valeurs brutes au 31 décembre 2025
Concessions, brevets, licences	119,9	2,6	(0,3)	30,7	152,9
Autres immobilisations incorporelles	61,2	3,0	(3,5)	(30,5)	30,2
IMMOBILISATIONS INCORPORELLES	**181,1**	**5,6**	**(3,8)**	**0,2**	**183,1**
Terrains et constructions	112,9	0,9	(0,1)	1,0	114,7
Installations techniques, matériels et outillages industriels	35,3	2,6	(2,4)	39,9	75,4
Autres immobilisations corporelles	18,4	1,4	(0,4)	1,2	20,6
Immobilisations corporelles en cours et avances et acomptes	33,6	25,7	—	(42,3)	17,0
IMMOBILISATIONS CORPORELLES	**200,2**	**30,6**	**(2,9)**	**(0,2)**	**227,7**
TOTAL	**381,3**	**36,2**	**(6,7)**	**—**	**410,8**

Les variations des amortissements et dépréciations s'analysent comme suit :

(en millions d'euros)	Amortissements et dépréciations au 1er janvier 2025	Dotations aux amortissements et dépréciations	Diminutions cessions rebuts	Amortissements et dépréciations au 31 décembre 2025
Immobilisations incorporelles	(158,2)	(8,0)	2,3	(163,9)
Immobilisations corporelles	(89,7)	(10,4)	2,9	(97,2)
TOTAL	**(247,9)**	**(18,4)**	**5,2**	**(261,1)**

13. Immobilisations financières

Les variations des valeurs brutes s'analysent comme suit :

(en millions d'euros)	Valeurs brutes au 1er janvier 2025	Augmentations	Diminutions	Valeurs brutes au 31 décembre 2025
Participations	12 419,3	—	—	12 419,3
Autres titres immobilisés [(a)]	27,0	132,4	(136,6)	22,8 [(b)]
Prêts long terme	630,2	0,6	—	630,8
Autres immobilisations financières	1,1	—	—	1,1
IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES	**13 077,6**	**133,0**	**(136,6)**	**13 074,0**

(a) La variation des autres titres immobilisés résulte principalement de :
- *l'acquisition et la cession d'actions de la Société pour des montants respectifs de 132,4 millions d'euros et de -128,3 millions d'euros dans le cadre du contrat de liquidité ;*
- *l'impact de la sortie de nos titres Arianespace Participation pour -8,3 millions d'euros.*

(b) À la clôture de l'exercice 2025 figurent dans le poste « Autres titres immobilisés », 50 050 actions propres détenues dans le cadre du contrat de liquidité pour un montant de 8,1 millions d'euros et 92 000 actions propres destinées à être annulées pour un montant de 14,7 millions d'euros.

14. Dépréciations et provisions

A. Dépréciations

Des dépréciations sont comptabilisées lorsque la valeur d'inventaire des actifs concernés est inférieure à leur valeur d'entrée dans le patrimoine.

Elles s'analysent comme suit :

(en millions d'euros)	2024	Dotations	Reprises	2025
Immobilisations incorporelles et corporelles	(6,4)	—	0,2	(6,2)
Participation	—	(11,3)	—	(11,3)
Autres titres immobilisés	(8,4)	—	8,3	(0,1)
Stocks et encours	—	—	—	—
Créances clients et comptes rattachés	—	—	—	—
Autres créances	(18,4)	—	12,6	(5,8)
DEPRECIATIONS	**(33,2)**	**(11,3)**	**21,1**	**(23,4)**
Dont dotations et reprises :	*d'exploitation*		*12,8* [(a)]	
	financières	*(11,3)*	*8,3*	
	exceptionnelles			

(a) Les reprises sont incluses dans le poste « Redevances et autres produits » du compte de résultat.

Les reprises représentent principalement l'utilisation de la provision pour dépréciation de nos titres dans Arianespace Participation pour 8,3 millions d'euros et l'annulation de la provision pour dépréciation de créances à hauteur de 12,5 millions d'euros.

B. Provisions

Les provisions comprennent principalement :

- des provisions pour risques de change ;
- des provisions pour risques et litiges avec des tiers ou des salariés ;
- des provisions pour couvrir la charge future liée à la remise d'actions ;
- des provisions pour médailles du travail et pour droits acquis en matière d'indemnités de fin de carrière (51,7 millions d'euros en 2025 et 51,4 millions d'euros en 2024).

(en millions d'euros)	2024	Augmentations	Diminutions	2025
Provisions pour risques	14,4	2,5	(8,7)	8,2
Provisions pour charges	76,2	17,7	(21,0)	72,9
PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES	**90,6**	**20,2**	**(29,7)**	**81,1**
Dont dotations et reprises :	*d'exploitation*	*7,4*	*(13,2)* [(a)]	
	financières			
	exceptionnelles			

(a) Les reprises sont incluses dans le poste « Redevances et autres produits » du compte de résultat.

Les augmentations concernent essentiellement des provisions pour risque de change pour 2,4 millions d'euros, des provisions pour charges de médailles du travail et droits acquis en matière d'indemnités de fin de carrière pour 4,9 millions d'euros et des provisions pour couvrir la charge future liée à la remise d'actions de performance pour 12,8 millions d'euros.

Les diminutions représentent principalement l'utilisation de la provision pour charges liée à la remise d'actions pour -16,5 millions d'euros et des provisions pour charges de médailles du travail et droits acquis en matière d'indemnités de fin de carrière pour -4,5 millions d'euros ainsi que l'annulation de la provision pour risque de change pour -8,2 millions d'euros.

15. Valeurs mobilières de placement

Elles s'analysent comme suit :

(en millions d'euros)	Valeurs brutes au 31 décembre 2024	Valeurs brutes au 31 décembre 2025
Actions propres	204,4	155,1
Autres valeurs mobilières de placement	—	—
VALEURS MOBILIÈRES DE PLACEMENT	**204,4**	**155,1**

À la clôture de l'exercice 2025, le poste « Actions propres » est composé de 1 011 995 titres (1 408 986 en 2024) affectés à l'objectif de mise en œuvre de tout plan d'attribution aux salariés d'actions de performance.

Au cours de l'exercice 2025, la Société n'a procédé à aucun rachat d'actions propres affectées à l'objectif de mise en œuvre de tout plan d'attribution aux salariés d'actions de performance et a procédé à la remise aux salariés de 396 991 actions propres affectées à cet objectif pour un montant de -49,3 millions d'euros.

16. Capitaux propres

Au 31 décembre 2025, le capital est composé de 579 384 423 actions au nominal de 5,50 euros.

La fraction du capital social provenant de la réserve spéciale de réévaluation est de 71,4 millions d'euros.

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2024 (avant affectation du résultat)	Affectation du résultat 2024 avant distribution	Distribution [a]	Augmentations de capital	Autres variations	Au 31 décembre 2025 (avant affectation du résultat)
Capital [b]	3 180,4	—		6,2	—	3 186,6
Primes d'émission, de fusion ou d'apport [b]	2 064,1	—		127,8	0,6	2 192,5
Réserve spéciale de réévaluation	23,9	—		—	—	23,9
Réserves :						
■ Réserve légale	288,4	29,5		—	—	317,9
■ Réserves réglementées	307,8	—		—	—	307,8
■ Réserve de change	7,7	—		—	—	7,7
■ Autres réserves	73,0	—		—	—	73,0
Report à nouveau [c]	2 928,3	1 958,9	(1 962,2)	—	3,0	2 928,0
Résultat de l'exercice	1 988,4	(1 988,4)		—	644,4	644,4
Subventions d'investissements	0,4	—		—	(0,1)	0,3
Amortissements dérogatoires [d]	3,1	—		—	0,2	3,3
CAPITAUX PROPRES	**10 865,5**	**—**	**(1 962,2)**	**134,0**	**648,1**	**9 685,4**

(a) Conformément à la décision de l'Assemblée Générale Mixte du 6 mai 2025.
(b) La variation des postes « Capital » et « Primes d'émission, de fusion ou d'apport » s'explique par les opérations suivantes :
- *augmentation du capital de 4,7, millions d'euros, résultant de la souscription de 848 773 actions par les salariés du Groupe, constatée le 9 décembre 2025 par le Directeur Général, en vertu des pouvoirs conférés, par délégation du Conseil d'Administration donnée en sa séance du 28 juillet 2025. Le poste « Primes d'émission » a été augmenté des primes d'émission afférentes à cette augmentation de capital pour 112,9 millions d'euros et minoré des sommes correspondant aux frais d'augmentation du capital soit -2,7 millions d'euros*
- *augmentations du capital de 1,5 million d'euros, résultant de la levée de 276 387 options de souscription. Le poste « Primes d'émission » a été augmenté des primes d'émission afférentes à ces augmentations de capital pour 17,6 millions d'euros.*

(c) La variation du poste report à nouveau comprend également l'écart entre le montant du dividende majoré estimé et le montant du dividende majoré réellement payé ainsi que l'annulation du dividende relatif aux actions détenues en propre.
(d) La variation du poste « Amortissements dérogatoires » s'explique par la variation des amortissements dérogatoires conformément aux plans d'amortissements des actifs concernés.

17. Échéances des créances et des dettes

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2025		
	Montants bruts	Dont ≤ 1 an	Dont > 1 an
Prêts long terme	630,8	625,7	5,1
Autres immobilisations financières	1,1	—	1,1
Créances clients et comptes rattachés	1,5	1,5	—
Autres créances [a]	996,4	897,9	98,5
CRÉANCES	**1 629,8**	**1 525,1**	**104,7**
(a) Dont Comptes courants filiales	*381,6*	*381,6*	

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2025			
	Montants bruts	Dont ≤ 1 an	Dont > 1 an et ≤ 5 ans	Dont > 5 ans
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit	1,0	1,0	—	—
Emprunts et dettes financières divers	705,7	705,5	0,2	—
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	203,2	203,2	—	—
Dettes fiscales et sociales	359,3	359,3	—	—
Autres dettes [a]	3 338,4	3 239,9	98,5	—
DETTES	**4 607,6**	**4 508,9**	**98,7**	**—**
(a) Dont comptes courants filiales	*3 156,6*	*3 156,6*		

18. Instruments financiers

Les instruments dérivés non dénoués au 31 décembre 2025 s'analysent comme suit :

(en millions d'euros)	31 décembre 2025	
	Valeur nominale	Juste valeur
Contrats de change à terme		
■ Achat	93,2	(1,2)
■ Vente	166,2	0,9
TOTAL		**(0,3)**

La juste valeur représente la valorisation de l'instrument dérivé sur la base des données de marché à la date de clôture.

L'ensemble de ces instruments est affecté à des opérations de couverture. Il n'existe donc pas de position ouverte isolée dont la variation de juste valeur impacterait directement le compte de résultat.

19. Régimes de retraite et assimilés

A. Accord Groupe de garantie de ressources

En France, Air Liquide accorde aux anciens salariés retraités (2 707 personnes au 31 décembre 2025) un complément de ressources en sus des régimes normaux de retraites, l'ensemble étant défini par rapport au dernier salaire. Ce régime est fermé aux salariés de moins de 45 ans ou de moins de 20 ans d'ancienneté au 1er janvier 1996. Ces régimes sont non financés. Les sommes allouées annuellement au titre de ces compléments ne peuvent pas dépasser un butoir fixé à l'origine à 12 % de la masse salariale ou, dans certains cas, 12 % du bénéfice avant impôt des sociétés concernées. Ces pourcentages de 12 % sont réduits en proportion du nombre d'allocataires de ce régime pour l'exercice concerné rapporté au nombre d'allocataires de l'année précédente. Le complément de ressources versé par Air Liquide est indexé aux taux de revalorisation des régimes de retraite obligatoire et complémentaires jusqu'à un certain montant de rente et sans indexation au-delà. Ce complément de ressources a fait l'objet d'une couverture au titre de l'article 50 de la loi du 20 janvier 2014 garantissant l'avenir et la justice du système des retraites.

La charge de l'exercice s'élève après refacturation aux filiales à 17,1 millions d'euros (18,4 millions d'euros en 2024). Hors effet des butoirs, et jusqu'à la disparition du régime, la valeur actuarielle des engagements vis-à-vis des anciens salariés retraités au 31 décembre 2025 et des salariés ayant droit s'élève à 306,4 millions d'euros.

Sur la base des hypothèses utilisées pour l'évaluation des engagements, un montant estimé de 158,4 millions d'euros sera refacturé aux filiales de L'Air Liquide S.A. au fur et à mesure du paiement des retraites.

B. Régime externe de capitalisation

L'Air Liquide S.A. accorde aux autres salariés qui n'entrent pas dans le régime précédent (1001 personnes au 31 décembre 2025), et qui justifient de plus de six mois d'ancienneté, le bénéfice d'un régime externe de capitalisation financé par des contributions de la Société et des salariés. Pour l'année 2025, les cotisations de la Société s'élèvent à 6,7 millions d'euros (6,1 millions d'euros en 2024).

C. Indemnités de fin de carrière et médailles du travail

Les montants des engagements correspondants sont provisionnés respectivement pour un montant de 50,7 millions d'euros et 1,0 million d'euros.

D. Détermination des hypothèses et méthodes actuarielles

Les montants calculés au titre de l'accord Groupe de garantie de ressources, des indemnités de fin de carrière et des médailles du travail, sont déterminés par des actuaires indépendants selon la méthode des unités de crédit projetées.

Les écarts actuariels représentant plus de 10 % du montant des engagements au titre des indemnités de fin de carrière et les coûts des services passés non reconnus sont amortis sur l'espérance de durée résiduelle moyenne de vie active des salariés du régime. Au 31 décembre 2025, leur montant s'élève à -7,3 millions d'euros (-5,7 millions d'euros en 2024).

Les hypothèses actuarielles utilisées (probabilité de maintien dans la Société du personnel actif, probabilité de mortalité, âge de départ à la retraite, évolution des salaires…) varient selon les conditions démographiques et économiques.

Le taux d'actualisation permettant de déterminer la valeur actuelle des engagements est basé sur le taux des obligations d'État ou d'entreprises qualifiées de « Première Qualité » avec une durée équivalente à celle des engagements à la date d'évaluation (3,95 % au 31 décembre 2025).

E. Évolution des engagements de retraite et avantages similaires

Les engagements de la Société en matière de retraite et avantages similaires se décomposent comme suit :

(en millions d'euros)	Régime à prestations définies	Indemnités de fin de carrière	Médailles du travail	Total
ENGAGEMENTS AU 1ER JANVIER 2025	**352,0**	**45,6**	**1,0**	**398,6**
Coût des services rendus		2,2		2,2
Charge d'intérêts	11,2	1,5		12,7
Modification de régime				—
Prestations payées	(32,8)	(3,7)		(36,5)
Pertes / (Gains) actuariels	(24,0)	(1,5)		(25,5)
ENGAGEMENTS AU 31 DÉCEMBRE 2025	**306,4**	**44,1**	**1,0**	**351,5**

20. Produits à recevoir et charges à payer

(en millions d'euros)	31 décembre 2025
Produits à recevoir inclus dans les postes suivants du bilan :	
Autres immobilisations financières	0,6
Créances clients et comptes rattachés	0,2
Autres créances	228,1
PRODUITS À RECEVOIR	**228,9**
Charges à payer incluses dans les postes suivants du bilan :	
Emprunts et dettes financières divers	5,5
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	164,1
Dettes fiscales et sociales	66,4
Autres dettes	143,9
CHARGES À PAYER	**379,9**

21. Situation fiscale différée

La situation fiscale différée résulte des décalages dans le temps entre le régime fiscal et le traitement comptable de produits et de charges. Selon la nature des décalages, l'effet de ces impôts différés qui, en application des dispositions du Plan Comptable ne sont pas comptabilisés, sera d'alléger ou d'accroître la charge future d'impôt.

Les montants à la clôture de l'exercice sont estimés à :

(en millions d'euros)	31 décembre 2024	31 décembre 2025
Impôts différés actif (allégement de la charge future d'impôt)	19,3	22,4
Impôts différés passif (accroissement de la charge future d'impôt)	—	—

Le calcul des impôts différés au 31 décembre 2024 a été effectué en prenant en compte la contribution sociale sur les bénéfices de 3,3 %, soit un taux global de 25,83 %. Au 31 décembre 2025, s'ajoute la contribution exceptionnelle de 41,2 %, soit un taux global de 36,13 %.

AUTRES INFORMATIONS

22. État des charges et produits financiers concernant les entreprises liées

Les opérations financières réalisées avec les parties liées ont été conclues par la Société avec ses filiales détenues en totalité ou contrôlées par elle (directement ou indirectement).

	31 décembre 2024		31 décembre 2025	
(en millions d'euros)	Montants bruts	Dont entreprises liées	Montants bruts	Dont entreprises liées
Produits de participations	1783,9	1783,9	454,4	454,4
Intérêts, produits et charges assimilés	(108,8)	(105,6)	(68,7)	(65,3)
Autres produits et charges financiers	3,2	—	(5,9)	—

23. Engagements hors bilan

Les engagements hors bilan se décomposent comme suit :

(en millions d'euros)	31 décembre 2024	31 décembre 2025
Engagements donnés		
Avals, cautions et garanties donnés [(a)]	1 612,3	978,6
Au profit d'Air Liquide Finance et d'Air Liquide US LLC [(b)]	9 041,2	10 645,5
Commandes fermes pour l'acquisition d'immobilisations	6,9	10,2
ENGAGEMENTS DONNES	**10 660,4**	**11 634,3**

(a) Le poste « Avals, cautions et garanties donnés » comprend principalement le cautionnement solidaire des filiales entrant dans le champ d'application du programme européen d'affacturage pour 377 millions d'euros (477 millions d'euros au 31 décembre 2024) ainsi que le cautionnement solidaire des filiales Société Européenne de Gestion de l'Énergie et Air Liquide France Industrie dans le cadre d'achats d'énergie.

(b) L'Air Liquide S.A. détient à 100 % une filiale française, Air Liquide Finance, qui assure l'activité de financement et de gestion des risques de taux et de trésorerie du Groupe.
Par ailleurs, Air Liquide Finance détient à 100 % Air Liquide US LLC qui emprunte sur le marché américain. Dans la mesure où les sociétés Air Liquide Finance et Air Liquide US LLC ont pour seule activité le financement du Groupe, L'Air Liquide S.A. est amené à garantir les émissions faites par ces sociétés.

Les engagements donnés qui ne concernent pas les sociétés liées sont non significatifs.

24. Rémunérations versées aux membres de la Direction Générale et aux membres du Conseil d'Administration

Les rémunérations (avantages court terme : part fixe et part variable, avantages en nature, indemnités liées au départ à la retraite, jetons de présence) versées par la Société aux membres de la Direction Générale et aux membres du Conseil d'Administration s'élèvent respectivement à :

(en millions d'euros)	2025
Rémunérations des membres du Conseil d'Administration	1,0
Rémunération du Président du Conseil d'Administration	0,8
Rémunérations des membres de la Direction Générale	3,0
TOTAL	**4,8**

Au cours de l'exercice 2025, la Société a également versé auprès d'organismes extérieurs :

- au bénéfice de M. Benoît Potier (en sa qualité de Président du Conseil d'Administration), des cotisations au titre du régime collectif de prévoyance (10 128 euros) ;
- au bénéfice de M. François Jackow, des cotisations au titre des régimes de retraite à cotisations définies (21 348 euros), au titre du régime collectif de prévoyance (13 339 euros) et au titre du régime collectif de frais de santé (522 euros), soit une somme totale de 35 209 euros.

La Société versera également en 2026 (au titre de l'exercice 2025) des cotisations dans le cadre du contrat collectif d'assurance de retraite, pour un montant de 377 058 euros (réparti entre un versement à l'organisme assureur et un versement à M. François Jackow destiné à couvrir les charges sociales et la fiscalité dues sur les versements effectués à l'assureur).

25. Effectif moyen

L'effectif moyen des salariés employés pendant l'exercice est de :

	2024	2025
Ingénieurs et cadres	893	855
Agents de maîtrise et techniciens	165	138
Employés	34	33
Ouvriers		
EFFECTIF MOYEN	**1 092**	**1 026**

26. Tableau des renseignements concernant les filiales et participations

(En milliers d'euros)	Capitaux propres au 31.12.2025	Quote-part du capital détenue en %	Valeur comptable des titres détenus après réévaluation de 1976, 1978 et 1979 — Valeur brute	Valeur nette	dont écart de réévaluation	Prêts et avances consentis par la Société et non remboursés	Montant des cautions et avals donnés par la Société	Chiffre d'affaires hors taxes de 2024 [a]	Bénéfice net (ou perte) de l'exercice 2024 [a]	Dividendes encaissés par la Société au cours de l'exercice 2025
A. Renseignements détaillés concernant les filiales détenues à + de 50 %										
Air Liquide International [b] – 75, quai d'Orsay – 75007 Paris	10 100 756	100,00 %	9 122 262	9 122 262	20 706	276 817		1 455	1 488 883	—
Air Liquide France Industrie – 6, rue Cognacq-Jay – 75007 Paris	774 355	100,00 %	292 872	292 872		—	214 000	1 348 373	123 605	96 631
Air Liquide Finance – 6, rue Cognacq-Jay – 75007 Paris	819 749	100,00 %	284 562	284 562	480	633 036	10 333 116	—	83 607	83 583
Air Liquide Santé (International) – 75, quai d'Orsay – 75007 Paris	361 673	100,00 %	331 728	331 728	6 301	244		—	84 786	100 000
Air Liquide Investissements d'Avenir et de Démonstration – 6, rue Cognacq-Jay – 75007 Paris	88 763	100,00 %	85 050	85 050		4		—	(435)	
Air Liquide Biogas International – 6, rue Cognacq-Jay – 75007 Paris	63 005	100,00 %	116 011	104 711		—		30 746	(21 713)	
Air Liquide Industriegase GmbH & Co. KG – Hans-Günther-Sohl-Strasse 5 – 40235 Düsseldorf – Allemagne	2 732 708	100,00 %	2 106 474	2 106 474		—		108 103	184 612	80 000
Autres filiales [*]			49 816	49 816	16 068					75 745
B. Renseignements détaillés concernant les participations détenues entre 10 et 50 %										
Autres filiales [*]			29 356	29 356		16 744	—	—	—	18 404
						—	—	—	—	

(a) Comptes du dernier exercice clos approuvés par les organes décisionnaires compétents.
(b) Holdings.
(*) Entités pour lesquelles la valeur d'inventaire individuelle est inférieure à 1 % du capital de la Société.

Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels

À l'Assemblée Générale de la société L'Air Liquide,

OPINION

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre Assemblée Générale, nous avons effectué l'audit des comptes annuels de la société L'Air Liquide relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2025, tels qu'ils sont joints au présent rapport.

Nous certifions que les comptes annuels sont, au regard des règles et principes comptables français, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine de la société à la fin de cet exercice.

L'opinion formulée ci-dessus est cohérente avec le contenu de notre rapport au Comité d'audit et des comptes.

FONDEMENT DE L'OPINION

Référentiel d'audit

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont indiquées dans la partie « Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes annuels » du présent rapport.

Indépendance

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance prévues par le Code de commerce et par le Code de déontologie de la profession de Commissaire aux comptes sur la période du 1er janvier 2025 à la date d'émission de notre rapport, et notamment nous n'avons pas fourni de services interdits par l'article 5, paragraphe 1, du règlement (UE) n° 537/2014.

OBSERVATION

Sans remettre en cause l'opinion exprimée ci-dessus, nous attirons votre attention sur les incidences de la première application du règlement ANC nº 2022-06 exposées dans l'annexe aux comptes annuels.

JUSTIFICATION DES APPRÉCIATIONS – POINTS CLÉS DE L'AUDIT

En application des dispositions des articles L. 821-53 et R. 821-180 du code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les points clés de l'audit relatifs aux risques d'anomalies significatives qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importants pour l'audit des comptes annuels de l'exercice, ainsi que les réponses que nous avons apportées face à ces risques.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le contexte de l'audit des comptes annuels pris dans leur ensemble et de la formation de notre opinion exprimée ci-avant. Nous n'exprimons pas d'opinion sur des éléments de ces comptes annuels pris isolément.

Évaluation des titres de participation

Risque identifié

Les titres de participation, figurant au bilan au 31 décembre 2025 pour un montant net de 12 408 millions d'euros, représentent 86,3 % de l'actif. Ils sont comptabilisés à leur date d'entrée au coût d'acquisition initial, hors frais d'acquisition et après réévaluations légales le cas échéant (prévue par la loi nº 76-1232 du 29 décembre 1976).

Comme indiqué dans la note « 3.D. Titres de participation » de la note « Règles et Méthodes Comptables » de l'annexe aux comptes annuels, lorsque la valeur d'utilité (déterminée selon la méthode des multiples de marché sur la base de la valorisation boursière du Groupe ou la méthode des flux de trésorerie futurs estimés ou la méthode de l'actif net comptable revalorisé à la juste valeur) est inférieure à la valeur nette comptable des titres de participation, une dépréciation égale à la différence est comptabilisée.

Le choix de la méthode de détermination de la valeur d'utilité requiert des jugements significatifs de la Société.

En raison du montant significatif des titres de participation et de l'incidence du choix de la méthode de détermination de la valeur d'inventaire, nous avons considéré l'évaluation des titres de participation comme un point clé de notre audit.

Notre réponse

Nos procédures d'audit ont principalement consisté à prendre connaissance, sur la base des informations fournies par la Société, des méthodes de valorisation utilisées par la Société, et à apprécier :

- les hypothèses utilisées pour déterminer l'actif net comptable réévalué ;
- la méthodologie et les résultats des tests effectués sur la base de la capitalisation boursière du Groupe ;
- le caractère approprié des informations présentées dans les notes « 3.D. Titres de participation » de la note « Règles et Méthodes Comptables », « 13. Immobilisations financières » et « 14. Dépréciations et provisions » de l'annexe aux comptes annuels.

VÉRIFICATIONS SPÉCIFIQUES

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par les textes légaux et réglementaires.

Informations données dans le Rapport de gestion et dans les autres documents sur la situation financière et les comptes annuels adressés aux Actionnaires

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur la sincérité et la concordance avec les comptes annuels des informations données dans le Rapport de gestion du Conseil d'Administration et dans les autres documents sur la situation financière et les comptes annuels adressés aux Actionnaires.

Nous attestons de la sincérité et de la concordance avec les comptes annuels des informations relatives aux délais de paiement mentionnées à l'article D. 441-6 du Code de commerce.

Informations relatives au gouvernement d'entreprise

Nous attestons de l'existence, dans la section du Rapport de gestion du Conseil d'Administration consacrée au gouvernement d'entreprise des informations requises par les articles L. 225-37-4, L. 22-10-10 et L. 22-10-9 du Code de commerce.

Concernant les informations fournies en application des dispositions de l'article L. 22-10-9 du Code de commerce sur les rémunérations et avantages versés ou attribués aux mandataires sociaux ainsi que sur les engagements consentis en leur faveur, nous avons vérifié leur concordance avec les comptes ou avec les données ayant servi à l'établissement de ces comptes et, le cas échéant, avec les éléments recueillis par votre société auprès des entreprises contrôlées par elle qui sont comprises dans le périmètre de consolidation. Sur la base de ces travaux, nous attestons l'exactitude et la sincérité de ces informations.

Concernant les informations relatives aux éléments que votre société a considéré susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique d'achat ou d'échange, fournies en application des dispositions de l'article L. 22-10-11 du code de commerce, nous avons vérifié leur conformité avec les documents dont elles sont issues et qui nous ont été communiqués. Sur la base de ces travaux, nous n'avons pas d'observation à formuler sur ces informations.

Autres informations

En application de la loi, nous nous sommes assurés que les diverses informations relatives à l'identité des détenteurs du capital ou des droits de vote vous ont été communiquées dans le Rapport de gestion.

AUTRES VÉRIFICATIONS OU INFORMATIONS PRÉVUES PAR LES TEXTES LÉGAUX ET RÉGLEMENTAIRES

Format de présentation des comptes annuels inclus dans le Rapport financier annuel

Nous avons également procédé, conformément à la norme d'exercice professionnel sur les diligences du commissaire aux comptes relatives aux comptes annuels et consolidés présentés selon le format d'information électronique unique européen, à la vérification du respect de ce format défini par le règlement européen délégué n° 2019/815 du 17 décembre 2018 dans la présentation des comptes annuels inclus dans le Rapport financier annuel mentionné au I de l'article L. 451-1-2 du Code monétaire et financier, établis sous la responsabilité du Directeur Général.

Sur la base de nos travaux, nous concluons que la présentation des comptes annuels inclus dans le rapport financier annuel respecte, dans tous ses aspects significatifs, le format d'information électronique unique européen.

Désignation des Commissaires aux comptes

Nous avons été nommés Commissaires aux comptes de la société L'Air Liquide par votre Assemblée Générale du 12 mai 2016 pour le cabinet PricewaterhouseCoopers Audit et du 4 mai 2022 pour le cabinet KPMG S.A.

Au 31 décembre 2025, le cabinet PricewaterhouseCoopers Audit était dans la dixième année de sa mission sans interruption et le cabinet KPMG S.A. dans sa quatrième année.

RESPONSABILITÉS DE LA DIRECTION ET DES PERSONNES CONSTITUANT LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE RELATIVES AUX COMPTES ANNUELS

Il appartient à la direction d'établir des comptes annuels présentant une image fidèle conformément aux règles et principes comptables français ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement de comptes annuels ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des comptes annuels, il incombe à la direction d'évaluer la capacité de la société à poursuivre son exploitation, de présenter dans ces comptes, le cas échéant, les informations nécessaires relatives à la continuité d'exploitation et d'appliquer la convention comptable de continuité d'exploitation, sauf s'il est prévu de liquider la société ou de cesser son activité.

Il incombe au Comité d'audit et des comptes de suivre le processus d'élaboration de l'information financière et de suivre l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que le cas échéant de l'audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Les comptes annuels ont été arrêtés par le Conseil d'Administration.

RESPONSABILITÉS DES COMMISSAIRES AUX COMPTES RELATIVES À L'AUDIT DES COMPTES ANNUELS

Objectif et démarche d'audit

Il nous appartient d'établir un rapport sur les comptes annuels. Notre objectif est d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes annuels pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, sans toutefois garantir qu'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel permet de systématiquement détecter toute anomalie significative. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsque l'on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elles puissent, prises individuellement ou en cumulé, influencer les décisions économiques que les utilisateurs des comptes prennent en se fondant sur ceux-ci.

Comme précisé par l'article L. 821-55 du Code de commerce, notre mission de certification des comptes ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de votre Société.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, le Commissaire aux comptes exerce son jugement professionnel tout au long de cet audit. En outre :

- il identifie et évalue les risques que les comptes annuels comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, définit et met en œuvre des procédures d'audit face à ces risques, et recueille des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour fonder son opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne ;
- il prend connaissance du contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne ;
- il apprécie le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, ainsi que les informations les concernant fournies dans les comptes annuels ;
- il apprécie le caractère approprié de l'application par la direction de la convention comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments collectés, l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou à des circonstances susceptibles de mettre en cause la capacité de la société à poursuivre son exploitation. Cette appréciation s'appuie sur les éléments collectés jusqu'à la date de son rapport, étant toutefois rappelé que des circonstances ou événements ultérieurs pourraient mettre en cause la continuité d'exploitation. S'il conclut à l'existence d'une incertitude significative, il attire l'attention des lecteurs de son rapport sur les informations fournies dans les comptes annuels au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas fournies ou ne sont pas pertinentes, il formule une certification avec réserve ou un refus de certifier ;
- il apprécie la présentation d'ensemble des comptes annuels et évalue si les comptes annuels reflètent les opérations et événements sous-jacents de manière à en donner une image fidèle.

Rapport au Comité d'audit et des comptes

Nous remettons au Comité d'audit et des comptes un rapport qui présente notamment l'étendue des travaux d'audit et le programme de travail mis en œuvre, ainsi que les conclusions découlant de nos travaux. Nous portons également à sa connaissance, le cas échéant, les faiblesses significatives du contrôle interne que nous avons identifiées pour ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Parmi les éléments communiqués dans le rapport au Comité d'audit et des comptes figurent les risques d'anomalies significatives, que nous jugeons avoir été les plus importants pour l'audit des comptes annuels de l'exercice et qui constituent de ce fait les points clés de l'audit, qu'il nous appartient de décrire dans le présent rapport.

Nous fournissons également au Comité d'audit et des comptes la déclaration prévue par l'article 6 du règlement (UE) n° 537-2014 confirmant notre indépendance, au sens des règles applicables en France telles qu'elles sont fixées notamment par les articles L. 821-27 à L. 821-34 du code de commerce et dans le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes. Le cas échéant, nous nous entretenons avec le Comité d'audit et des comptes des risques pesant sur notre indépendance et des mesures de sauvegarde appliquées.

Fait à Neuilly-Sur-Seine et Paris-La Défense, le 5 mars 2026

Les Commissaires aux comptes

PricewaterhouseCoopers Audit		KPMG S.A.	
Olivier Lotz	Cédric Le Gal	Valérie Besson	Laurent Genin

Résultats financiers de la Société au cours des cinq derniers exercices

(Articles R. 225-83 et R. 225-102 du Code de commerce)

	2021	2022	2023	2024	2025
I – Capital en fin d'exercice					
a) Capital Social *(en euros)* [a] [b] [c]	2 614 100 704	2 878 976 491	2 884 842 279	3 180 425 947	3 186 614 327
b) Nombre d'actions ordinaires existantes	475 291 037	523 450 271	524 516 778	578 259 263	579 384 423
c) Nombre d'actions donnant droit à dividende majoré [d]	134 993 503	149 161 232	145 320 778	163 473 123	165 796 301
d) Obligations convertibles en actions					
II – Opérations et résultats de l'exercice *(en millions d'euros)*					
a) Chiffre d'affaires hors taxes	96,7	97,5	105,4	100,6	94,6
b) Résultat avant impôts, participation des salariés et charges calculées (amortissements et provisions)	1 072,1	998,9	1 100,2	2 071,5	657,3
c) Impôts sur les bénéfices	16,0	29,9	19,9	27,3	(29,6)
d) Participation des salariés due au titre de l'exercice	3,2	3,9	4,3	4,4	4,2
e) Résultat après impôts, participation des salariés et charges calculées (amortissements et provisions)	950,9	924,7	977,2	1 988,4	644,4
f) Résultat distribué	1 417,5	1 587,4	1 725,0	1 962,2	2 205,1
III – Résultats par action *(en euros)*					
a) Résultat après impôts, participation des salariés, mais avant charges calculées (amortissements et provisions)					
■ sur nombre d'actions ordinaires existantes	2,22	1,84	2,05	3,53	1,18
■ sur nombre d'actions ajusté [e]	1,83	1,68	1,87	3,54	1,18
b) Résultat après impôts, participation des salariés et charges calculées (amortissements et provisions)					
■ sur nombre d'actions ordinaires existantes	2,00	1,77	1,86	3,44	1,11
■ sur nombre d'actions ajusté [e]	1,65	1,61	1,70	3,45	1,12
c) Dividende attribué à chaque action					
■ sur nombre d'actions ordinaires existantes	2,90	2,95	3,20	3,30	3,70
■ sur nombre d'actions ajusté [f]	2,39	2,76	2,99	3,39	3,70
d) Dividende majoré					
■ sur nombre d'actions ordinaires existantes	0,29	0,29	0,32	0,33	0,37
■ sur nombre d'actions ajusté [f]	0,23	0,27	0,29	0,33	0,37
IV – Personnel travaillant en France					
a) Effectif moyen des salariés employés pendant l'exercice	1 121	1 134	1 144	1 092	1 026
b) Montant de la masse salariale de l'exercice *(en millions d'euros)*	162,9	171,0	186,1	181,7	175,4
c) Montant des sommes versées au titre des avantages sociaux de l'exercice (sécurité sociale, œuvres sociales, etc.) *(en millions d'euros)*	83,4	76,9	78,5	80,8	85,5

(a) *Faisant usage de l'autorisation que lui conféraient les 18e résolution de l'Assemblée Générale Mixte du 4 mai 2022 et 18e résolution de l'Assemblée Générale Mixte du 3 mai 2023, le Conseil d'Administration a pris les décisions suivantes :*
- *dans sa séance du 27 juillet 2022, réduction du capital par annulation de 1 098 900 actions détenues en propre ;*
- *dans sa séance du 28 septembre 2023, réduction du capital par annulation de 120 000 actions détenues en propre ;*
- *dans sa séance du 30 avril 2024, réduction du capital par annulation de 627 000 actions détenues en propre.*

(b) *Faisant usage de l'autorisation que lui conférait la 19e résolution de l'Assemblée Générale Mixte du 4 mai 2022, le Conseil d'Administration a décidé dans sa séance du 4 mai 2022, l'attribution gratuite d'une action nouvelle pour 10 actions anciennes et l'attribution gratuite majorée de 10 % au profit des actions inscrites sous forme nominative du 31 décembre 2019 au 7 juin 2022.*

Faisant usage de l'autorisation que lui conférait la 18e résolution de l'Assemblée Générale Mixte du 30 avril 2024, le Conseil d'Administration a décidé dans sa séance du 30 avril 2024, l'attribution gratuite d'une action nouvelle pour 10 actions anciennes et l'attribution gratuite majorée de 10 % au profit des actions inscrites sous forme nominative du 31 décembre 2021 au 11 juin 2024.

(c) *Faisant usage des autorisations que lui conféraient les résolutions des Assemblées Générales Mixtes des 7 mai 2013 et 12 mai 2016,*
- *le Conseil d'Administration a constaté dans sa séance du 30 septembre 2025, l'émission de 242 461 actions résultant :*
  - *de la levée de 224 860 options souscrites au prix de 69,12 euros,*
  - *de la levée de 7 117 options souscrites au prix de 62,86 euros,*
  - *de la levée de 6 397 options souscrites au prix de 70,30 euros,*
  - *de la levée de 4 087 options souscrites au prix de 79,76 euros.*
- *le Conseil d'Administration a constaté dans sa séance du 19 février 2026, l'émission de 33 926 actions résultant :*
  - *de la levée de 26 725 options souscrites au prix de 69,12 euros,*
  - *de la levée de 5 654 options souscrites au prix de 62,86 euros,*
  - *de la levée de 618 options souscrites au prix de 70,30 euros,*
  - *de la levée de 929 options souscrites au prix de 79,76 euros.*

Faisant usage de l'autorisation que lui conférait la 21e résolution de l'Assemblée Générale Mixte du 3 mai 2023 le Directeur Général, par délégation du Conseil d'Administration donnée en sa séance du 26 juillet 2023, a constaté le 7 décembre 2023 l'émission réservée aux salariés de 746 401 actions :
- *675 617 actions nouvelles souscrites en numéraire au prix de 126,49 euros par action, dont 2 865 actions ont été souscrites au titre de l'abondement versé par la Société (1 action gratuite pour 1 action souscrite ; 2 actions gratuites pour 3 actions souscrites ; 3 actions gratuites pour 6 actions et au-delà souscrites par salarié) ;*
- *70 784 actions nouvelles souscrites en numéraire au prix de 134,40 euros par action.*

Faisant usage de l'autorisation que lui conférait la 20e et 21e résolution de l'Assemblée Générale Mixte du 6 mai 2025 le Directeur Général, par délégation du Conseil d'Administration donnée en sa séance du 28 juillet 2025, a constaté le 9 décembre 2025 l'émission réservée aux salariés de 848 773 actions :
- *785 819 actions nouvelles souscrites en numéraire au prix de 137,89 euros par action, dont 2 629 actions ont été souscrites au titre de l'abondement versé par la Société (1 action gratuite pour 1 action souscrite ; 2 actions gratuites pour 3 actions souscrites ; 3 actions gratuites pour 6 actions et au-delà souscrites par salarié) ;*
- *62 954 actions nouvelles souscrites en numéraire au prix de 146,50 euros par action.*

(d) *À compter du 31 décembre 1995, les Actionnaires détenant leurs titres sous la forme nominative depuis au moins deux ans à la date de clôture de l'exercice, et qui conserveront ces titres sous cette forme jusqu'à la date de détachement du dividende, bénéficient pour ces titres d'un dividende majoré de 10 % par rapport au dividende payé aux autres actions. L'écart entre le dividende majoré calculé sur le nombre d'actions connu à la date de clôture de l'exercice et le dividende majoré réellement payé est imputé au compte report à nouveau.*

(e) *Ajusté pour tenir compte, en moyenne pondérée, des souscriptions en numéraire et des actions propres.*

(f) *Ajusté pour tenir compte des augmentations de capital réalisées par incorporation de réserves ou de primes.*



5 Performance Extra-Financière

ÉTAT DE DURABILITÉ 284

INFORMATIONS GÉNÉRALES 284
Base de préparation de l'État de durabilité 284
Gouvernance 286
Gestion des risques et contrôle interne 286
Stratégie et modèle économique 287
Impacts, risques et opportunités 291
Liste des données découlant d'autres législations de l'UE 297

INFORMATIONS LIÉES À L'ENVIRONNEMENT 300
Taxonomie européenne 300
Climat : émissions de gaz à effet de serre 304
Gestion de l'eau 324
Pollution 329
Biodiversité et écosystèmes 329
Utilisation des ressources et économie circulaire 330

INFORMATIONS LIÉES AUX ENJEUX SOCIAUX 331
Les effectifs du Groupe 331
Les travailleurs dans la chaîne de valeur 348
Les patients et les clients 353

INFORMATIONS LIÉES À LA GOUVERNANCE 356
Introduction 356
La conduite des affaires et la culture d'entreprise 356
Prévention de la corruption 358
Relations avec les fournisseurs 359
Relations avec la sphère publique 360

ANNEXE 362

RAPPORT DE CERTIFICATION DES INFORMATIONS EN MATIÈRE DE DURABILITÉ ET DE TAXONOMIE 366

INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES 369

ÉTAT DE DURABILITÉ

1. Informations générales

1.1. BASE DE PRÉPARATION DE L'ÉTAT DE DURABILITÉ

1.1.1. Champ d'application de l'État de durabilité

L'État de durabilité a été préparé sur une base consolidée. Le périmètre de consolidation est identique à celui utilisé pour préparer les États financiers consolidés du Groupe (voir la liste des principales sociétés consolidées à la page 257 – paragraphe Principales sociétés consolidées). Les filiales incluses dans ce périmètre de consolidation ont été exemptées de l'obligation d'établir des rapports de durabilité à leur niveau, au titre de la directive européenne sur la publication d'informations en matière de durabilité des entreprises (Corporate Sustainability Reporting Directive ou « directive CSRD »).

Comme indiqué à la page 289 – paragraphe 1.4.3, le présent État de durabilité couvre la chaîne de valeur en amont et en aval lorsque cela est requis. Les indicateurs liés à la Politique d'alerte (nombre d'alertes) et à la santé et sécurité (ex. : nombre d'accidents) ont par ailleurs un périmètre qui s'étend à la chaîne de valeur (voir pages 356 et 335 respectivement).

Le Groupe n'a pas fait usage de l'exemption de publication permise en cas d'évolutions imminentes ou d'affaires en cours de négociation.

1.1.2. Considérations méthodologiques sur les publications

Les informations en matière de durabilité ont été établies dans le cadre des exigences légales et réglementaires consécutives à la transposition de la directive CSRD.

Cette deuxième année de mise en œuvre de la directive CSRD reste marquée par des incertitudes notables, dans un contexte d'évolution réglementaire imminente. Outre celles inhérentes à l'état des connaissances scientifiques ou économiques ainsi qu'à la qualité des données externes utilisées, plusieurs interprétations des textes demeurent, pour lesquelles des précisions supplémentaires de la part des organismes de normalisation ou de régulation sont souhaitées.

Dans ce contexte, le Groupe s'est attaché à appliquer les exigences réglementaires fixées par les ESRS, telles qu'applicables à la date d'établissement de l'État de durabilité, sur la base des informations disponibles, dans les délais d'établissement de l'État de durabilité.

L'analyse comparée des états de durabilité d'autres entreprises a conduit à adapter certaines présentations et points de données de ce rapport, dans un souci de comparabilité. Cela concerne notamment les indicateurs d'écart de rémunération, de ratio de rémunération totale et la présentation des impacts, risques et opportunités. Des difficultés de collecte de données, notamment au sein de la chaîne de valeur, persistent néanmoins, et il n'existe pas à ce jour de données comparatives et de benchmarks fiables au niveau sectoriel, rendant l'établissement des informations en matière de durabilité complexe.

Les impacts, risques et opportunités (IRO) matériels pour le Groupe sont désormais présentés sous forme de tableau détaillé. Chacun d'entre eux continue d'être présenté dans les sections traitant des enjeux de durabilité correspondant, afin de mieux les articuler avec les politiques et les actions correspondantes.

Selon l'analyse de double matérialité mise en œuvre par le Groupe (voir page 291 – paragraphe 1.5), les enjeux liés notamment à la pollution (E2), à la biodiversité (E4) et à l'économie circulaire (E5) n'ont pas été jugés matériels pour le Groupe. Toutefois, en tant qu'entreprise responsable, Air Liquide cherche à limiter son impact dans ces domaines ; un ensemble de plans d'action sont donnés en exemple dans le rapport (voir pages 329 à 330 – paragraphes 2.4 à 2.6).

Principales estimations et limites méthodologiques

Dans certains cas, les difficultés d'accès à des données fiables ont contraint le Groupe à recourir à des estimations qui pourront être affinées à mesure que la qualité des données disponibles s'améliore.

En particulier, les principales incertitudes et limites méthodologiques auxquelles le Groupe a été confronté dans l'établissement des informations qu'il a présentées sont les suivantes :

- s'agissant du plan de transition du Groupe pour l'atténuation du changement climatique, celui-ci vise à permettre une compréhension des efforts d'atténuation passés, actuels et futurs du Groupe afin de garantir la compatibilité de sa stratégie et de son modèle économique avec la transition vers une économie durable. Néanmoins, il est entendu qu'il n'existe pas, à ce jour, de consensus sur des cibles ou trajectoires de réduction des émissions de gaz à effet de serre déclinées au niveau d'une entreprise et qui puissent permettre de garantir la compatibilité d'une stratégie avec un scénario limitant le réchauffement de la planète à 1,5 °C (se reporter à la page 304 – paragraphe 2.2 pour plus de détails) ;
- les limites méthodologiques relatives à la préparation de certains indicateurs ou les limites inhérentes aux systèmes actuels de reporting interne du Groupe vont conduire Air Liquide à poursuivre ses travaux afin de continuer à améliorer leur précision. À titre d'exemple, le Groupe poursuit ses travaux sur la fiabilisation des données relatives aux émissions de scope 3 (voir page 318 – paragraphe 2.2.5).

En ce qui concerne les données prospectives, se référer à l'avertissement portant sur les déclarations prospectives à la page 428.

Enfin, pour tenir compte des meilleures pratiques et recommandations de place ainsi qu'une meilleure connaissance de ces nouvelles dispositions réglementaires et normatives, le Groupe pourra être amené, le cas échéant, à faire évoluer certaines pratiques de reporting et de communication, dans une démarche d'amélioration continue.

Autres considérations méthodologiques

Air Liquide n'a pas dévié des horizons à moyen et long terme définis par ESRS 1 section 6.4 :

- l'horizon à court terme correspond à l'exercice comptable annuel ;
- l'horizon à moyen terme correspond à un horizon de cinq ans, ce qui est cohérent avec la durée des plans stratégiques du Groupe, généralement fixés pour une période de cinq ans ;
- l'horizon à long terme correspond à un horizon au-delà de cinq ans, ce qui est partiellement pris en compte dans l'évaluation des risques émergents d'Air Liquide et l'étude par le Groupe des tendances à long terme.

Les estimations et les incertitudes, le cas échéant, sont mentionnées au niveau de l'indicateur auxquelles elles s'appliquent.

Sauf mention spécifique, les indicateurs n'ont pas fait l'objet d'une validation par un organe externe autre que les auditeurs de durabilité.

1.1.3. Incorporations par référence et usage des dispositions transitoires

Les informations incorporées par références sont les suivantes :

Référentiel ESRS		Pages
ESRS 2 SBM-1 §40 (a) ESRS 2 SBM-1 §40 (d)	Description des principaux groupes de produits/services et marchés Activités liées aux secteurs des combustibles fossiles, produits chimiques, armes controversées et tabac	24
ESRS 2 SBM-1 §42	Description du modèle économique et de la chaîne de valeur	22, 24
ESRS 2 SBM-1 §42 (a)	Modèle économique – Sécurisation des intrants	74, 82
ESRS 2 SBM-3 §48 (d)	Effets financiers actuels des risques et opportunités matériels	252
ESRS 2 SBM-3 §48 (f)	Résilience de la stratégie et du modèle économique	41
ESRS 2 GOV-1 §21 (a)	Conseil d'Administration – Nombre de membres exécutifs et non exécutifs	103
ESRS 2 GOV-1 §21 (b)	Conseil d'Administration – Représentation des salariés	113
ESRS 2 GOV-1 §21 (c)	Conseil d'Administration – Expérience des administrateurs	98, 104
ESRS 2 GOV-1 §21 (d)	Conseil d'Administration – Diversité des administrateurs	98, 103
ESRS 2 GOV-1 §21 (e)	Conseil d'Administration – Administrateurs indépendants	108
ESRS 2 GOV-1 §22	Conseil d'Administration – Rôles et responsabilités dans la supervision des impacts, risques et opportunités	111, 118, 120, 124
ESRS 2 GOV-1 §23	Conseil d'Administration – Description des compétences et expertises pour superviser les enjeux de durabilité	105
ESRS 2 GOV-2 §26 (a) ESRS 2 GOV-2 §26 (b)	Conseil d'Administration – Information et prise en compte des impacts, risques et opportunités	116, 120, 124
ESRS 2 GOV-2 §26 (c)	Conseil d'Administration – Impacts, risques et opportunités matériels traités au cours de l'exercice	115, 124
ESRS 2 GOV-3 §29 ESRS E1 lié à ESRS 2 GOV-3	Conseil d'Administration – Dispositifs incitatifs et politiques de rémunération liés à des enjeux de durabilité, en particulier sur des enjeux climatiques	143-152, 173-177
ESRS 2 GOV-4 §32	Processus de vigilance raisonnable	92
ESRS 2 GOV-5 §36 (e)	Conseil d'Administration – Communication des constats issus de l'analyse des risques et du contrôle interne relatifs au processus d'élaboration de l'État de durabilité	119
ESRS 2 SBM-2 §45 (d)	Conseil d'Administration – Information sur les points de vue et intérêts des parties prenantes affectées relatifs à des impacts associés à la durabilité	117, 124, 125
ESRS G1 GOV-1 §5 (a)	Conseil d'Administration – Rôle en ce qui concerne la conduite des affaires	111, 119, 120
ESRS G1 GOV-1 §5 (b)	Conseil d'Administration – Expertise en ce qui concerne la conduite des affaires	105, 112, 116, 122
ESRS G1-3 §18 (c)	Conseil d'Administration – Le cas échéant, processus de communication des incidents de corruption ou de pots-de-vin	105, 112, 116, 122
ESRS G1-5 §30	Conseil d'Administration – Nomination d'administrateur ayant occupé des fonctions dans l'administration publique au cours des deux dernières années (non applicable pour Air Liquide)	103

Le groupe Air Liquide dépassant à la date d'arrêté comptable le seuil de 750 collaborateurs, l'information demandée par ESRS 2 §17 n'est pas applicable.

1.2. GOUVERNANCE

Au sein d'Air Liquide, les organes d'administration, de direction et de surveillance auxquels fait référence la réglementation, dénommés ci-après « organes de direction », visent le Conseil d'Administration et le Directeur Général. Il est à noter qu'en fonction des informations requises, seul l'un ou l'autre peut être uniquement concerné (l'information étant alors sans objet pour l'autre partie).

1.2.1. Rôles et responsabilités des organes de direction

Les éléments relatifs au rôle de supervision des organes de gouvernance du Groupe sont traités dans le chapitre 3, en particulier :

- page 98 – paragraphe 1 ;
- page 103 – paragraphe 3 ;
- page 113 – paragraphe 7 ;
- page 124 – paragraphe 11.4.

La prise en compte des enjeux environnementaux et sociétaux fait partie intégrante de la stratégie du Groupe, reposant sur une gouvernance et des processus solides.

Le département Développement Durable, qui rend compte à une Directrice, membre du Comité Exécutif, contribue ainsi à l'élaboration de la stratégie et définit les mesures spécifiques à intégrer au plan stratégique de l'entreprise.

Le département Développement Durable participe au Comité E-Enrisk ayant pour mission de gérer les risques Énergie et Émissions du Groupe, réunissant chaque mois le membre du Comité Exécutif supervisant la branche d'activité mondiale Grande Industrie et la fonction Stratégie du Groupe.

La Directrice en charge du Développement Durable participe aux réunions relatives à la stratégie, avec une attention particulière aux enjeux de développement durable. Elle est consultée pour les notes RIC (Comité Ressources et Investissements) des projets d'investissements ayant un impact matériel sur la trajectoire carbone du Groupe.

Enfin, la trajectoire CO_2 du Groupe a été déclinée en plans de décarbonation locaux, développés en étroite collaboration avec les branches d'activité mondiale du Groupe, tout en tenant compte des spécificités de ses géographies et de ses clients. Un budget CO_2 par cluster est défini, suivi de manière semestrielle, et intégré dans les processus de décision d'investissement afin de s'assurer que le Groupe reste sur sa trajectoire.

1.2.2. Les enjeux de durabilité traités par le Conseil d'Administration

Les éléments relatifs aux enjeux de durabilité traités par le Conseil d'Administration sont traités dans le chapitre 3, en particulier :

- page 115 – paragraphe 10 ;
- page 115 – paragraphe 10.1 ;
- page 117 – paragraphe 10.3 ;
- page 117 – paragraphe 11.1.

1.2.3. Les éléments incitatifs de performance liés à la durabilité

Les éléments relatifs aux mécanismes incitatifs appliqués aux organes de gouvernance du Groupe sont traités dans le chapitre 3 à la page 145 – paragraphe Critères personnels (qualitatifs).

1.3. GESTION DES RISQUES ET CONTRÔLE INTERNE

1.3.1. Déclaration sur la vigilance raisonnable

Sous la responsabilité de la Directrice Juridique Droit du travail, Compliance et Devoir de Vigilance, Air Liquide met en œuvre un processus de vigilance raisonnable au sujet des droits humains et libertés fondamentales, de la santé et sécurité des personnes et de l'environnement conformément à la loi française sur le devoir de vigilance. Le Groupe établit un Plan de Vigilance reposant sur les lignes directrices des instruments internationaux tels que les Principes directeurs des Nations Unies relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme (UNGP) et les Principes directeurs à l'intention des entreprises multinationales de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) et son Guide sur le devoir de diligence pour une conduite responsable des entreprises.

Le chapitre 2, page 92 – paragraphe 2 répond aux exigences de publication relatives à son processus de vigilance raisonnable en matière de durabilité par le biais d'une table de concordance avec l'État de durabilité.

1.3.2. Contrôle interne du processus de reporting de durabilité

Les processus et systèmes de gestion des risques et de contrôle interne au sein du Groupe en matière de reporting de durabilité couvrent les ESRS thématiques et les exigences de publication considérés comme matériels, par l'analyse de double matérialité, pour le Groupe. L'objectif du système de contrôle interne est d'apporter une couverture raisonnable des risques portant sur l'exhaustivité et l'intégrité des données, la pertinence des résultats des estimations, la disponibilité des données et le délai de mise à disposition des informations.

Les principales composantes du système de contrôle interne sont :

- l'organisation en place pour assurer la production de l'État de durabilité (y compris les rôles et responsabilités et les fonctions en charge des étapes de validation) ;
- les politiques et procédures déployées pour assurer, notamment, l'homogénéité des définitions de vocabulaire et des méthodes de calcul ;
- les activités de contrôle de cohérence, de rapprochement, d'exhaustivité et d'analyse des écarts ;
- les systèmes d'information déployés pour l'automatisation des contrôles et la bonne traçabilité des circuits de validation.

Par ailleurs, pour compléter ces principaux éléments de contrôle interne, des revues d'audit interne régulières sont mises en place au sein du Groupe pour assurer un contrôle indépendant.

Le Groupe a procédé à une évaluation des risques liés au reporting de durabilité. Cette évaluation, réalisée au niveau des points de données, a visé à apprécier le niveau de risque lié aux risques inhérents (tels que, sans s'y limiter, la complexité du calcul ou du traitement, les processus manuels, le caractère estimatif de la donnée ou la dépendance à l'égard de données de tierces parties) et aux autres risques liés à l'utilisation des données.

L'objectif de cette évaluation des risques est de prioriser les orientations d'évaluation du contrôle interne et les plans d'action associés à déployer.

Sur la base de cette évaluation, les principales actions menées pour renforcer l'environnement de contrôle interne se sont poursuivies en 2025 :

- la formation à la démarche de contrôle interne des collaborateurs contribuant au traitement et à la consolidation des données ;
- l'utilisation des systèmes d'information, incluant des contrôles automatisés, pour la collecte et la consolidation des données ;
- la rédaction globale de l'État de durabilité réalisée dans un outil intégré unique permettant la gestion des droits d'accès et des flux de validation.

Pour compléter cet environnement général de contrôle interne, une attention particulière a été portée aux principaux risques spécifiques potentiels, notamment l'hétérogénéité des données (2024 étant la première année de reporting en vertu de la nouvelle réglementation) et les problèmes d'intégrité des données résultant des processus manuels.

L'approche mise en place consiste en une revue des processus et systèmes de contrôle interne existants qui atténuent ces risques potentiels, selon les quatre principales composantes du contrôle interne mentionnées ci-dessus. Cette revue conduit à la définition de plans d'action de contrôle interne lorsque cela est nécessaire. Elle a été appliquée avec un accent particulier sur les thématiques E1 (Climat), S1 (Effectifs du Groupe) et E3 (Gestion de l'eau), et devrait se poursuivre dans les années à venir. Lorsque cela est jugé nécessaire, les contrôles identifiés sont intégrés dans les politiques et procédures internes du Groupe. En 2025, les contrôles identifiés relatifs (a) à la validation des données et au contrôle d'accès, (b) aux procédures standardisées et à la formation et (c) aux vérifications de la précision et de la cohérence des données ont été intégrés dans les politiques et procédures internes du Groupe.

Le système de contrôle interne de l'État de durabilité est régi par le Comité d'audit. Des informations détaillées sont fournies à la page117 – paragraphe 11.1.

1.4. STRATÉGIE ET MODÈLE ÉCONOMIQUE

1.4.1. Le modèle économique d'Air Liquide

Les éléments relatifs au modèle économique du Groupe sont traités à la page 22 – paragraphe 2.

Le développement durable est au cœur de la stratégie d'Air Liquide, alliant performance financière et performance extra-financière. Celle-ci est incarnée par le plan ADVANCE, qui est arrivé à échéance fin 2025.

Ce plan comporte quatre piliers : être performant sur le plan financier pour être en capacité de construire le futur, agir en leader de la décarbonation de l'industrie, contribuer au progrès par l'innovation technologique et agir pour tous.

Air Liquide affirme son rôle de leader dans la décarbonation de l'industrie et l'avènement d'une société bas carbone. Le Groupe s'est engagé à atteindre la neutralité carbone d'ici 2050, notamment avec deux grandes étapes intermédiaires en 2025 et 2035. Par ailleurs, Air Liquide propose des solutions pour permettre à ses clients de réduire leurs propres émissions, comme la fourniture de gaz industriels à faible teneur en carbone, la transformation des procédés industriels et des solutions pour le captage et l'utilisation du CO_2.

L'atteinte des objectifs de décarbonation implique l'alignement des plans d'investissements sur la trajectoire de décarbonation. Les décisions d'investissement reposent notamment, pour chaque projet, sur une revue des critères suivants :

- empreinte environnementale du site du client et coût des matières premières ;
- émissions de gaz à effet de serre ainsi que leur impact économique et les solutions de réduction des émissions ;
- adéquation du projet avec les objectifs environnementaux du Groupe ;
- autres critères de développement durable, notamment la consommation d'eau ;
- risques physiques liés au changement climatique ;
- exposition au risque de corruption.

Plus de détails sont fournis à la page 304 – paragraphe 2.2.

La capacité d'innovation et le savoir-faire technologique des équipes d'Air Liquide permettent au Groupe de contribuer au développement de secteurs clés pour l'avenir, dans lesquels il entend renforcer ses positions :

- Santé, où l'approche centrée sur la valeur, combinant qualité de vie pour le patient et coût optimisé pour le système de santé, répond à des enjeux sociétaux majeurs ;
- Électronique, où la révolution du digital, de la data et de l'intelligence artificielle contribue au développement de l'activité ;
- Industriel Marchand, dont la croissance est tirée de nouveaux usages, notamment digitaux ;
- Mobilité hydrogène, et notamment la mobilité lourde, où l'hydrogène bas carbone jouera un rôle clé ;
- Hautes technologies.

Sécurité, éthique et droits humains sont des préalables à toute action. Par ailleurs, le Groupe intègre l'intérêt de ses parties prenantes directes, mais aussi celui de la société tout entière notamment en :

- favorisant l'engagement des collaborateurs et le développement des compétences ;
- étant à l'écoute des clients et des patients, pour toujours mieux les servir ;
- maintenant une proximité et un dialogue de qualité avec les actionnaires ;
- agissant en entreprise citoyenne soucieuse de l'intérêt général.

Les effets financiers actuels associés aux risques et opportunités matériels sont traités dans la note 31 aux États financiers consolidés à la page 252 – chapitre 4.

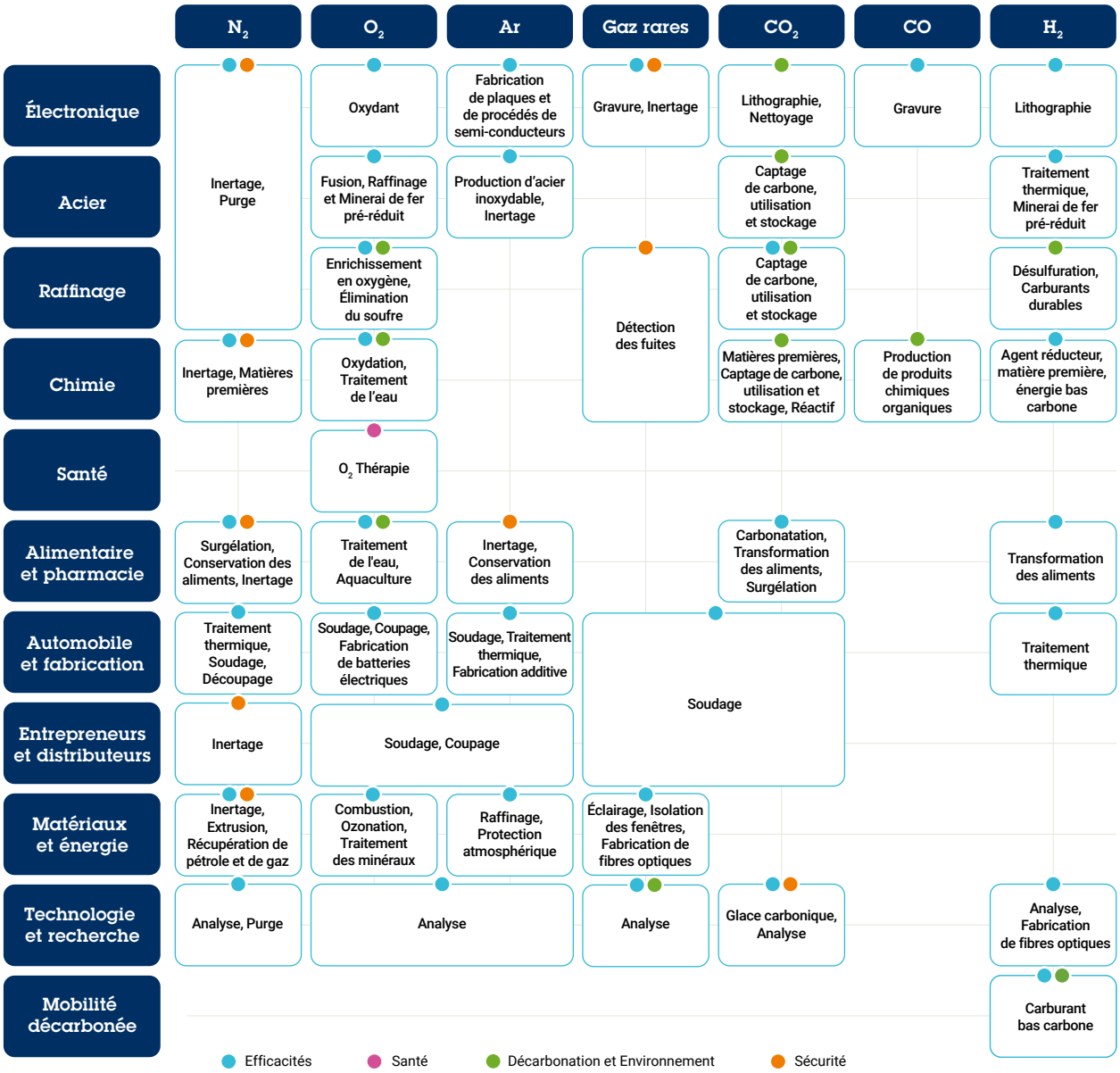
La résilience de la stratégie et du modèle économique d'Air Liquide est traitée à la page 41 – paragraphe 2.2 Actifs et risques climatiques.

Enfin, les informations relatives à la répartition des collaborateurs par zone géographique figurent à la page 331 – paragraphe 3.1.1.

1.4.2. Secteurs d'activité

Les éléments relatifs aux secteurs d'activité du Groupe sont traités dans le chapitre 1 à la page 24 – paragraphe 3.

Les principales molécules produites par le Groupe et un panel de leurs applications clients sont présentés dans l'infographie ci-dessous.



1.4.3. Chaîne de valeur

Le modèle économique du Groupe, incluant des éléments de sa chaîne de valeur, est présenté dans le chapitre 1 aux pages 24 et 22 – paragraphes 3 et 2.

Dans le cadre de l'analyse de double matérialité, Air Liquide a délimité le périmètre de sa chaîne de valeur comme suit :

- en amont de ses opérations : jusqu'aux fournisseurs et sous-traitants de rang un (fournisseurs directs), à moins qu'un impact, un risque ou une opportunité nécessitant d'aller au-delà du rang un n'ait été identifié. Cette définition est cohérente avec la procédure d'Achats Responsables du Groupe et son approche en matière de vigilance raisonnable ;
- en aval de ses opérations : jusqu'à la livraison des produits et services aux clients et aux patients.

En application de ces principes et au regard des activités du Groupe, la chaîne de valeur d'Air Liquide comprend notamment les éléments suivants :

- en amont de ses opérations : ses fournisseurs directs tels que les fournisseurs d'énergie ou encore les fournisseurs d'équipements ou de services ;
- dans ses propres opérations : ses activités Gaz & Services, Ingénierie & Technologies, soutenues par les Fonctions, et les canaux de distribution pour servir les clients et les patients ;
- en aval de ses opérations : ses clients et ses patients, ainsi que les tiers participant à la logistique, à la distribution et à la livraison des produits du Groupe.

Les principaux canaux de distribution des produits d'Air Liquide sont les canalisations et le transport routier. Ils sont opérés directement par Air Liquide ou par des tiers en aval de ses opérations. Plus de détails relatifs aux canaux de distribution sont fournis à la page 24 – paragraphe 3.

L'électricité, le gaz naturel, ainsi que l'air, sont les principaux intrants des unités de production. Leur disponibilité est donc essentielle pour le Groupe. Plus précisément, près de 85 % des grandes unités de production d'Air Liquide sont des unités de séparation des gaz de l'air, qui n'ont recours à aucun procédé de combustion. Ces unités utilisent l'air comme seule matière première, tandis que l'énergie nécessaire à la séparation de l'air est consommée presque exclusivement sous forme d'électricité. Par ailleurs, le Groupe est dépendant de l'eau pour ses activités. Sa consommation en eau provient principalement de l'évaporation issue du refroidissement des procédés de production de gaz industriels. L'eau est également utilisée comme matière première pour la fabrication de produits tels que l'hydrogène. Il est à noter qu'au regard des activités du Groupe et de leur implantation locale près de ses clients, ces derniers peuvent également lui fournir de l'eau et de l'énergie.

Les enjeux liés à la sécurisation de l'électricité et du gaz naturel sont décrits à la page 74 – paragraphe 1.3. Les enjeux liés à la sécurisation de l'eau sont décrits à la page 82 – paragraphe 4.1.3.

1.4.4. Engagement des parties prenantes

Les principales parties prenantes d'Air Liquide peuvent être synthétisées comme suit :



Au sein d'Air Liquide, le dialogue avec les parties prenantes est intégré dans nombre de ses processus opérationnels :

	Relation d'affaires	Partie prenante affectée	Utilisateur de l'État de durabilité	Canaux de communication	Fréquence de la communication/ des liens
Collaborateurs et leurs représentants		× ✓	✓	Dispositifs de dialogue social (information-consultation, négociation collective), enquête interne My Voice, formations, entretiens de performance.	En continu
Clients et patients	✓	✓	✓	Enquêtes de satisfaction incluant les enquêtes « la Voix du Client », interventions au domicile des patients, pharmacovigilance et matériovigilance, gestionnaires de la relation client.	En continu
Actionnaires, investisseurs et partenaires financiers		✓	✓	Départements dédiés (Service Actionnaires, équipe Relations Investisseurs et équipe Reporting et performance extra-financière de la Direction du Développement Durable), Comité de Communication auprès des Actionnaires, conférences, réunions individuelles, supports de communication digitaux, lettres d'information, site Internet.	En continu
Fournisseurs et leurs employés	✓	✓		Code de conduite des fournisseurs. Fonction Achats Responsables de la Direction des Achats menant la campagne d'évaluation annuelle des fournisseurs critiques d'un point de vue de durabilité. Pour les fournisseurs d'énergie, départements experts dans la gestion de l'énergie.	En continu
Communautés locales et société civile		× ✓	✓	Direction des Affaires Européennes et Internationales coordonnant les réponses aux sollicitations des organisations de la société civile. Veille régulière des sujets d'intérêt de la société civile.	En continu
Sphère publique	✓		✓	Direction des Affaires Européennes et Internationales ayant pour mission d'organiser l'interaction avec les pouvoirs publics locaux et/ou régionaux soit directement, soit par le biais d'organisations professionnelles ; participation à des travaux ou évènements publics.	En continu

× *: Représentant légitime d'une partie prenante affectée.*

Collaborateurs et leurs représentants

Air Liquide s'emploie à créer une expérience collaborateur engageante reposant notamment sur un dialogue social ouvert, continu et constructif entre les collaborateurs, les partenaires sociaux et la Direction. Le dialogue d'Air Liquide avec ses collaborateurs et leurs représentants est détaillé à la page 332 – paragraphe 3.1.2.

Clients et patients

Selon ses Principes d'action, Air Liquide est en permanence à l'écoute de ses clients, des patients qu'il sert et des professionnels de santé qui les soignent. Les modalités de consultation des clients et des patients d'Air Liquide sont détaillées à la page 353 – paragraphe 3.3.1.

Actionnaires, investisseurs et partenaires financiers

Air Liquide entretient une relation étroite avec ses investisseurs et Actionnaires et échange avec eux de multiples manières, en leur fournissant un suivi régulier de ses performances et progrès en matière de durabilité et en recueillant leurs attentes en termes de publication et d'évolution de la stratégie de développement durable.

Fournisseurs

Le Groupe s'engage à intégrer des pratiques de développement durable dans ses processus d'achats. Air Liquide compte environ 80 000 fournisseurs et sous-traitants de rang un. La Direction des Achats Groupe est responsable de la gestion des relations avec les fournisseurs, qui repose sur deux procédures intégrant notamment les questions de durabilité. Ces procédures ainsi que la gestion des relations avec les fournisseurs sont décrites à la page 359 – paragraphe 4.4.1. Les processus relatifs à la prise en compte des intérêts et des points de vue des employés des fournisseurs figurent à la page 348 – paragraphe 3.2.1.

Communautés locales et société civile

Air Liquide a mis en place un processus pour traiter les sollicitations des organisations de la société civile. Lorsque cela est jugé pertinent et nécessaire, le Groupe engage un dialogue structuré et éventuellement des partenariats avec certaines de ces organisations, par exemple sur les enjeux liés au climat ou aux droits humains.

L'engagement avec les organisations non gouvernementales est coordonné par la Direction des Affaires Européennes et Internationales avec l'appui d'autres Fonctions, le cas échéant, telles que la Direction du Développement Durable, la Direction des Ressources Humaines ou le département Devoir de Vigilance.

En ligne avec ses Principes d'action, Air Liquide participe au développement économique et social des régions où il opère. Le Groupe respecte les droits, les cultures, les coutumes et les valeurs des communautés locales. Le dialogue avec les communautés est engagé localement par les filiales, conformément à ces principes et aux réglementations en vigueur.

Sphère publique

S'engager auprès des représentants publics participe à atteindre les objectifs de développement durable. Le Groupe considère en effet qu'il est important que les acteurs privés contribuent aux débats et initiatives publiques en partageant leur expertise et analyse sur leur domaine de compétences auprès des décideurs publics. Ces contributions permettent d'enrichir la compréhension sur les spécificités d'un écosystème et de s'assurer que les décisions prises concourent à la préservation des engagements en matière de durabilité.

Air Liquide s'engage à faire preuve de transparence dans toutes ses interactions avec les représentants publics. Le Groupe est ainsi amené à participer à des groupes de travail créés à l'initiative des pouvoirs publics ou aux réflexions menées par les associations professionnelles représentatives d'un secteur. Une attention particulière est portée à ce que les positions des associations dont Air Liquide est membre soient alignées avec celles du Groupe. Sur le développement durable, il est impératif que chaque association respecte l'Accord de Paris. Des informations plus détaillées au sujet des relations avec la sphère publique figurent à la page 360 – paragraphe 4.5.

Évaluation de la maturité du dialogue avec les parties prenantes

Préalablement à l'analyse de double matérialité réalisée en 2024, un cabinet de conseil a conduit des entretiens auprès des départements d'Air Liquide interagissant avec les parties prenantes clés listées précédemment. Ces entretiens ont eu pour objectif d'évaluer la maturité du dialogue sur la base de quatre critères : sa fréquence, les mécanismes de dialogue, l'exploitation des informations recueillies et le partage aux organes de gouvernance pertinents. Le dialogue avec les parties prenantes ainsi que l'expertise des départements ont été jugés appropriés pour que ces derniers puissent recueillir et représenter les intérêts et vues des parties prenantes et ainsi les prendre en compte dans l'analyse de double matérialité du Groupe. Par ailleurs, la Direction du Développement Durable ainsi que le département Devoir de Vigilance effectuent une veille continue des sujets d'intérêts pour les parties prenantes du Groupe.

Le cabinet de conseil a également mené en 2024 une analyse des sujets de durabilité considérés comme importants dans la chaîne de valeur du Groupe, sur la base d'un panel comprenant des clients, des fournisseurs, des partenaires et des concurrents. L'objectif de cette analyse était d'alimenter la réflexion concernant les enjeux de durabilité pouvant être considérés comme matériels pour Air Liquide, en identifiant les sujets de durabilité relevés par ce panel.

Les éléments recueillis au travers des canaux de communication listés précédemment, ainsi que l'analyse des sujets de durabilité considérés comme importants dans la chaîne de valeur du Groupe, ont été pris en compte lors de l'analyse de double matérialité.

Par ailleurs, comme l'indique le tableau synthétique ci-contre, les échanges avec les parties prenantes sont continus et leurs attentes sont prises en compte dans la définition de la stratégie d'Air Liquide. En 2025, le Groupe n'a pas identifié d'ajustements majeurs nécessaires de la stratégie ou du modèle d'entreprise pour répondre à ces attentes.

Les modalités d'information du Conseil d'Administration sont traitées à la page 117 – paragraphe 10.3.

Les modalités d'information du Comité environnement et société sont traitées à la page 124 – paragraphe 11.4.

1.5. IMPACTS, RISQUES ET OPPORTUNITÉS

Air Liquide a défini et mis en œuvre un processus d'analyse de double matérialité visant à identifier et évaluer ses impacts, risques et opportunités (IRO). Cette démarche est basée sur les processus existants du Groupe, notamment la cartographie des risques relative au devoir de vigilance pour l'évaluation de la matérialité d'impact, ainsi que sur le dispositif global de gestion des risques de l'entreprise pour celle de la matérialité financière. Cette méthodologie, qui a servi de socle à l'analyse initiale réalisée en 2024, est décrite aux paragraphes 1.5.1 à 1.5.4 suivants.

En 2025, Air Liquide a conduit une revue et a constaté qu'il n'y a eu aucun changement significatif dans les facteurs externes l'affectant (réglementations applicables, consensus scientifique, etc.) ni dans son modèle d'affaires (absence de nouvelle activité, stabilité du périmètre de consolidation). De façon concordante, la mise à jour annuelle de la cartographie des risques du Groupe n'a pas fait ressortir de nouveaux risques matériels, et la cartographie pour le devoir de vigilance est demeurée stable. De ce fait et en l'absence de nouveaux sujets soulevés par les parties prenantes (décrites à la page 289 – paragraphe 1.4.4), Air Liquide a déterminé qu'aucun fait générateur n'était susceptible d'avoir une incidence sur l'identification, la pertinence ou l'évaluation de la matérialité des IRO. Ainsi, le Groupe maintient les résultats de l'analyse de double matérialité effectuée en 2024.

Les enjeux matériels ainsi que les IRO associés sont présentés au paragraphe 1.5.5, page 294.

1.5.1. Travaux préalables à l'analyse de double matérialité

La méthodologie de cartographie des risques pour le devoir de vigilance repose sur celle préconisée par les standards internationaux : les UNGP et le Guide de l'OCDE sur le devoir de diligence pour une conduite responsable des entreprises.

Le dispositif de gestion des risques d'Air Liquide est défini selon le cadre de référence de l'Autorité des marchés financiers (AMF) et établi en intégrant les contributions de plusieurs Directions (notamment Financière, Développement Durable, Contrôle Général et Conformité, Juridique, Système Industriel et Sécurité). Mis en place depuis 2010, il est décrit de façon plus détaillée à la page 72 – section Facteurs de risques et mesures de gestion. Ce dispositif intègre les risques environnement et société au même plan que les autres risques.

Les processus présentés ci-dessus ont été complétés pour répondre aux attentes de la directive CSRD :

- la cartographie des risques pour le devoir de vigilance et le dispositif de gestion des risques concernent uniquement les impacts négatifs, d'une part, et les risques, d'autre part. Les critères utilisés pour la cartographie des risques pour le devoir de vigilance ont donc été adaptés pour identifier et évaluer les impacts positifs. Pour les opportunités, leur identification et leur analyse ont été réalisées au cas par cas tel que décrit aux paragraphes suivants ;
- le périmètre de ces processus internes couvre les activités du Groupe et la chaîne de valeur amont telle que définie à la page 289 – paragraphe 1.4.3. Ainsi, Air Liquide a étendu ce périmètre pour couvrir la chaîne de valeur aval telle que définie dans le même paragraphe. La survenance de chaque IRO a été positionnée dans la chaîne de valeur du Groupe ;
- les méthodologies d'évaluation pour la cartographie des risques du devoir de vigilance et le dispositif de gestion des risques ont été affinées afin d'accroître la granularité dans l'analyse de double matérialité.

L'analyse de double matérialité a été réalisée en suivant deux étapes :

1. l'identification des IRO ;
2. l'évaluation de la matérialité des IRO identifiés.

En 2024, l'identification et l'évaluation des IRO ont été centralisées au niveau du Groupe, par un groupe de travail dédié, coordonné par la Direction Gestion des Risques du Groupe avec l'appui du département Devoir de Vigilance. Ce groupe de travail a conduit l'analyse avec l'appui des fonctions et activités spécialistes des différents enjeux de durabilité. Les départements ayant contribué à l'analyse de double matérialité sont les suivants : Gestion des Risques, Devoir de Vigilance, Développement Durable, Ressources Humaines, Achats Responsables, Sécurité et Système Industriel, Éthique, Sûreté Numérique, Affaires Publiques, Finance et Santé à domicile.

Le Groupe effectue une revue chaque année pour s'assurer de l'absence de fait générateur nécessitant une actualisation de l'analyse de double matérialité. La fréquence d'une révision plus approfondie reste à définir.

1.5.2. Identification des impacts, des risques et des opportunités

L'identification des IRO est structurée autour de la liste détaillée d'enjeux de durabilité proposés par l'ESRS 1 AR 16, qui est alignée avec l'univers de sujets de durabilité existant dans les processus d'Air Liquide. Les IRO s'appliquant à Air Liquide et à sa chaîne de valeur ont été listés sous chaque enjeu, sous-enjeu et sous-sous-enjeu (ci-après, « les enjeux »). Par ailleurs, les enjeux relatifs aux travailleurs dans la chaîne de valeur, proposés par l'ESRS 1 AR 16, ont été regroupés et/ou décomposés de manière à correspondre aux thématiques utilisées dans le processus opérationnel des Achats Responsables. Dans l'identification des IRO, le Groupe a tenu compte, le cas échéant, des spécificités de ses activités et des géographies dans lesquelles il opère. Le processus d'identification des IRO est itératif par nature, nécessitant des revues intermédiaires entre l'équipe dédiée à la double matérialité et les experts internes sollicités jusqu'à l'obtention des résultats finaux.

Identification des impacts négatifs

L'identification des impacts négatifs réels et potentiels sur les personnes et sur l'environnement repose sur l'univers des risques pour le devoir de vigilance. Ce dernier est construit en tenant compte :

- des droits humains internationalement reconnus dans la Charte internationale des droits de l'homme et les conventions fondamentales de l'Organisation internationale du Travail (OIT) ; et
- des ressources environnementales en considérant les données environnementales publiées par les parties prenantes représentant légitimement les intérêts de la nature, tels que les rapports du Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat (GIEC).

La veille continue des sujets d'intérêt pour les parties prenantes et des standards internationaux effectuée par le département Devoir de Vigilance permet, le cas échéant, de réviser l'univers des risques.

Pour chaque impact, différentes dimensions sont qualifiées :

- les parties prenantes affectées, telles qu'elles sont présentées à la page 289 – paragraphe 1.4.4, en incluant les groupes vulnérables tel que préconisé par les UNGP et le Guide de l'OCDE sur le devoir de diligence pour une conduite responsable des entreprises. Ces derniers incluent les femmes, les enfants et les jeunes, les peuples autochtones, les travailleurs migrants, les personnes en situation de handicap, les personnes LGBTQ+, les minorités ethniques, religieuses ou culturelles ;
- leur position dans la chaîne de valeur du Groupe, telle que définie à la page 289 – paragraphe 1.4.3 ;
- les horizons de temps de survenance des impacts, tels qu'ils sont décrits à la page 284 – paragraphe 1.1.2.

Identification des risques

Les risques sont identifiés à partir du référentiel des risques du Groupe. Ce référentiel est revu tous les ans, notamment à la lumière de l'identification et du positionnement hypothétique des risques émergents. Il intègre une analyse concernant l'échéance à laquelle ces risques pourraient se matérialiser et suggère les actions d'anticipation nécessaires. Par conséquent, le référentiel des risques du Groupe liste les risques dans le contexte de la matérialité financière décrite par la directive CSRD.

Pour chaque risque, différentes dimensions sont qualifiées :

- leur position dans la chaîne de valeur du Groupe, telle que définie à la page 289 – paragraphe 1.4.3 ;
- les horizons de temps de survenance des risques, tels qu'ils sont décrits à la page 284 – paragraphe 1.1.2.

Air Liquide a précisé dans la description des risques, lorsque cela était pertinent, si ceux-ci découlent d'impacts préalablement identifiés ou s'ils existent en raison de ses dépendances.

Identification des opportunités et des impacts positifs

Les impacts positifs et les opportunités n'étant pas couverts par les processus pré-existants d'Air Liquide, le groupe de travail les identifie sur la base d'une revue de la stratégie et du modèle économique du Groupe. En complément, des consultations avec les fonctions et activités expertes de chaque enjeu enrichissent et affinent l'identification.

Comme pour les impacts négatifs ou les risques, différentes dimensions sont qualifiées :

- leur position dans la chaîne de valeur du Groupe, telle que définie à la page 289 – paragraphe 1.4.3 ;
- les horizons de temps de survenance des impacts positifs et des opportunités, tels qu'ils sont décrits à la page 284 – paragraphe 1.1.2 ;
- dans le cas des impacts positifs, les parties prenantes affectées, telles qu'elles sont présentées à la page 289 – paragraphe 1.4.4.

1.5.3. Évaluation de la matérialité des impacts, risques et opportunités identifiés

Principes d'action

Certains des enjeux inclus dans l'ESRS G1 « Conduite des affaires » correspondent aux Principes d'action d'Air Liquide (disponibles sur le site Internet du Groupe : https://www.airliquide.com/fr/developpement-durable/ethique/principes-action-groupe) : la culture d'entreprise, la prévention de la corruption et des pots-de-vin, la protection des lanceurs d'alerte et la gestion des relations avec les fournisseurs. Ils sont donc, par nature, matériels.

Impacts négatifs

L'évaluation de la matérialité des impacts négatifs est basée sur le processus établi par Air Liquide pour le devoir de vigilance et opère une distinction entre les impacts négatifs réels et potentiels. Les premiers couvrent les impacts qui sont en train de se produire ou qui se produisent de façon continue. Par conséquent, leur matérialité dépend de la gravité de l'impact. Les impacts négatifs potentiels relèvent quant à eux d'impacts qui peuvent survenir, mais qui ne se sont pas encore produits, notamment ceux de nature incidentelle ou ponctuelle. Dans ce cas, la gravité et la probabilité de survenance sont prises en compte.

La gravité est définie par trois critères :

- l'ampleur ;
- l'étendue ;
- le caractère irrémédiable de l'impact.

La méthodologie de cartographie des risques pour le devoir de vigilance repose sur des échelles qualitatives d'évaluation de la gravité à quatre niveaux qui ont été définies pour chaque enjeu inscrit dans la loi française : droits humains, environnement, santé et sécurité.

La détermination de la probabilité suit une approche similaire à la gravité avec une échelle à quatre niveaux. Les impacts négatifs potentiels sont évalués à l'aide de la matrice d'impact présentée ci-dessous. Cette matrice combine les niveaux de gravité et de probabilité en surpondérant la première par rapport à la seconde.

		Probabilité			
		1	2	3	4
Gravité	4	3	4	4	4
	3	3	3	4	4
	2	2	2	2	3
	1	1	1	2	2

Air Liquide a déterminé les seuils de matérialité suivants :

- un impact négatif réel est matériel dès lors que la gravité est égale ou supérieure à 3, la probabilité de survenance ne s'appliquant pas ;
- un impact négatif potentiel est matériel lorsque la combinaison entre la gravité et la probabilité est égale ou supérieure à 3 dans la matrice ci-dessus.

Impacts positifs

L'évaluation des impacts positifs réels et potentiels est similaire à celle développée pour les impacts négatifs.

La matérialité des impacts positifs réels dépend de l'ampleur et de l'étendue, complétées par la probabilité dans le cas d'impacts potentiels. De la même façon que pour les impacts négatifs, des échelles à quatre niveaux ont été construites pour ces trois critères. Ensuite, les notes sont combinées à travers la matrice ci-dessous :

		Probabilité			
		1	2	3	4
Ampleur et étendue	4	3	4	4	4
	3	3	3	4	4
	2	2	2	2	3
	1	1	1	2	2

De même que pour l'évaluation des impacts négatifs, Air Liquide a déterminé que le seuil de matérialité d'un impact positif est égal ou supérieur à 3.

Risques

La matérialité des risques est évaluée en considérant l'ampleur des effets financiers ainsi que la probabilité de survenance. Pour répondre à ces exigences tout en s'appuyant sur ses processus opérationnels existants, l'évaluation menée par Air Liquide de la matérialité de ses risques suit trois étapes :

- chaque risque identifié dans le contexte de la double matérialité est associé à une famille de risques existant dans le référentiel des risques du Groupe ;
- la cartographie des risques, qui est fondée sur un positionnement selon l'impact (au sens du dispositif de gestion des risques du Groupe) et la probabilité, est graduée pour les besoins de l'analyse de double matérialité selon quatre niveaux pour chacun des deux axes, de façon à obtenir une traduction précise de leur positionnement :
  - le niveau d'impact (au sens du dispositif de gestion des risques du Groupe) est pondéré par le niveau de maturité identifié pour ledit risque dans le dispositif de gestion des risques du Groupe selon un coefficient pouvant aller de 0,75 à 1,5 (0,75 – Excellence, 1 – Maturité, 1,25 – Développement, 1,5 – Initial), afin d'obtenir l'ampleur du risque (celle-ci pouvant ainsi s'échelonner entre 0,75 et 6),
  - le niveau d'ampleur est multiplié par le niveau de probabilité.

  Tout risque ayant une notation égale ou supérieure à 12 (sur un maximum de 24) est présumé matériel ;
- ce premier résultat a fait l'objet d'une revue avec les experts internes qui, sur la base de leurs connaissances plus fines des enjeux et de leurs risques associés, confirment ou infirment la présomption de matérialité. Cela conduit certains enjeux présumés non matériels à être considérés comme matériels.

Opportunités

Tout comme pour les risques, la matérialité des opportunités est évaluée en considérant l'ampleur de leurs effets financiers et la probabilité. Le nombre d'opportunités identifiées étant restreint, l'évaluation de leur matérialité repose sur une analyse au cas par cas, sur la base de la connaissance des experts des enjeux concernés.

1.5.4. Intégration de la double matérialité dans les dispositifs de contrôle interne et de gestion des risques et des impacts

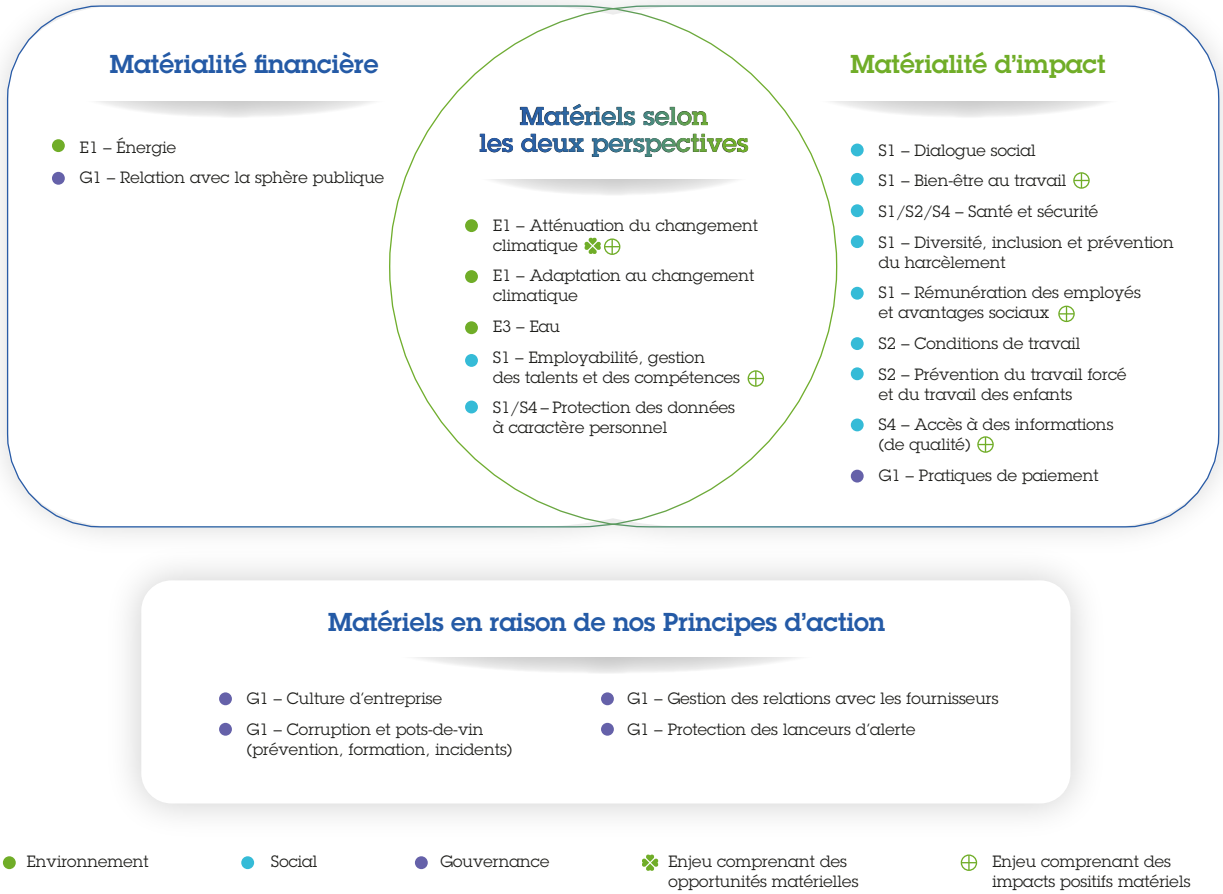
En 2024, l'analyse de double matérialité a été accomplie par un groupe de travail dédié, coordonné par la Direction Gestion des Risques du Groupe avec l'appui du département Devoir de Vigilance, et incluant les expertises des différents enjeux. Comme indiqué à la page 291 – paragraphe 1.5.1, cette analyse a capitalisé sur les processus internes préexistants, notamment le processus de cartographie des risques pour le devoir de vigilance et le dispositif de gestion des risques de l'entreprise. En 2024 et en 2025, les résultats ont été présentés à la Direction Générale ainsi qu'aux Comités spécialisés du Conseil d'Administration qui assurent, d'une part, le suivi du processus d'élaboration de l'information en matière de durabilité y compris le processus d'analyse de double matérialité (Comité d'audit et des comptes) et, d'autre part, le suivi des enjeux de durabilité et des impacts, risques et opportunités matériels (Comité environnement et société).

Afin de garantir son efficacité, l'analyse a été décomposée en une étape d'identification suivie d'une étape d'évaluation, pour rechercher l'exhaustivité des impacts, risques et opportunités sans tenir compte, dans un premier temps, de leur caractère matériel ou non. Dans ce cadre, le groupe de travail a établi les règles suivantes :

- un IRO doit correspondre soit à un impact (positif ou négatif), soit à un effet financier (risque ou opportunité). Si un élément relève des deux aspects, l'IRO est alors détaillé à un niveau plus fin pour être rattaché soit à un impact, soit à un risque ou une opportunité ;
- un impact positif ne correspond pas à la compensation ou à la prévention d'un impact négatif mais doit apporter une valeur supplémentaire aux parties prenantes affectées ;
- si aucun IRO ne peut être identifié concernant un enjeu, alors l'enjeu est déclaré comme non pertinent ;
- dans la mesure du possible, l'évaluation des impacts, risques et opportunités repose sur les processus existants (principalement le devoir de vigilance et le dispositif de gestion des risques) de façon à assurer la cohérence de la double matérialité avec les processus opérationnels du Groupe ; et
- dès qu'un IRO est évalué comme matériel, l'enjeu de durabilité auquel il se rapporte est considéré comme matériel.

1.5.5. Résultats de l'analyse de double matérialité

Les IRO matériels résultant de l'analyse de double matérialité sont publiés ci-après, d'abord sous forme d'infographie les agrégeant par enjeux matériels, puis sous forme de liste détaillée. Ils sont par ailleurs décrits (mis en évidence en gras) au sein des paragraphes thématiques auxquels ils sont associés.



Enjeu & sous-enjeu	Nom de l'IRO*	Type	Position dans la chaîne de valeur: Amont	Opérations propres	Aval	Horizons de temps	Paragraphe
ENVIRONNEMENT							
E1 Changement climatique							
Atténuation du changement climatique	Émissions de gaz à effet de serre (GES) participant au changement climatique	I-	✓	✓	✓	S, M, L	2.2.1
	Impacts positifs sur l'environnement et les personnes via la décarbonation, y compris le développement de nouvelles technologies bas carbone (émissions évitées)	I+		✓	✓	M, L	2.2.1
	Développement de nouveaux segments de marché et de nouvelles activités	O		✓	✓	M, L	2.2.1
	Risques liés à la compétitivité technologique et à l'adoption par le marché des technologies bas carbone	R		✓		M	2.2.1
	Risques liés à l'évolution des réglementations climatiques, aux normes internationales et aux attentes afférentes des parties prenantes	R		✓		S, M	2.2.1
Énergie (dans atténuation du changement climatique)	Coût et disponibilité de l'énergie, de l'énergie décarbonée et des matières premières actuellement utilisées, y compris les risques découlant des politiques et réglementations de transition énergétique	R	✓	✓		S, M, L	2.2.1
Adaptation au changement climatique	Perturbation des opérations en raison des impacts physiques des risques aigus ou chroniques	R	✓	✓		L	2.2.1
	Réduction de la demande en gaz industriels à la suite de perturbations de la production des clients en raison de risques physiques	R			✓	M, L	2.2.1
	Détérioration des conditions de travail en raison des risques chroniques	I-	✓	✓	✓	S, M, L	2.2.1
E3 Eau et ressources marines							
Eau	Prélèvement et consommation d'eau dans des zones de stress hydrique, pouvant conduire à des conflits d'usage avec les écosystèmes et les communautés locales	I-	✓	✓		M, L	2.3.1
	Contraintes réglementaires relatives à l'usage de l'eau	R		✓		M, L	2.3.1
	Pénurie d'eau, en particulier dans les zones de stress hydrique, entraînant une perturbation de la production ou des coûts plus élevés	R		✓		M, L	2.3.1
SOCIAL							
S1 Effectifs de l'entreprise							
Employabilité, gestion des talents et des compétences	Développement des compétences des collaborateurs vers des emplois plus durables, dans le cadre du plan de transition d'Air Liquide	I+		✓		M, L	3.1.7
	Risque de dégradation des opérations ou de l'efficacité en raison d'un taux de rotation trop élevé ou du manque de qualification des collaborateurs	R		✓		S, M	3.1.7
Dialogue social	Absence ou niveau insuffisant de dialogue social en raison de disparités de législation et de situations locales	I-		✓		S	3.1.2
Santé et sécurité	Impacts endogènes et exogènes potentiels sur la santé, la sécurité et la sûreté des collaborateurs	I-	✓	✓		S	3.1.3
Diversité, inclusion et prévention du harcèlement	Exposition des collaborateurs à des biais potentiels dans les processus ressources humaines ou à des incidents de discrimination, de harcèlement et de violence au travail	I-		✓		S, M	3.1.4
Rémunération des employés et avantages sociaux	Disparités potentielles entre les collaborateurs selon les pays, en matière de rémunération et de couverture sociale (y compris le salaire décent et l'écart de rémunération entre les femmes et les hommes)	I-		✓		S, M	3.1.5
	Accès pour tous les collaborateurs à une couverture sociale allant au-delà des obligations locales	I+		✓		S	3.1.5
Bien-être au travail	Temps de travail ou charge de travail potentiellement excessifs, risques psychosociaux et maladies professionnelles affectant la santé, l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée et l'engagement des collaborateurs	I-		✓		S, M	3.1.6
	Digitalisation de l'environnement de travail et développement technologique rapide transformant les modes de travail, pouvant entraîner des difficultés d'adaptation pour les collaborateurs	I-		✓		S, M	3.1.6
	Digitalisation et transformation des pratiques de travail, telles que le télétravail	I+		✓		S, M	3.1.6

Enjeu & sous-enjeu	Nom de l'IRO*	Type	Position dans la chaîne de valeur			Horizons de temps	Paragraphe
			Amont	Opérations propres	Aval		
Protection des données à caractère personnel	Atteinte à la vie privée des collaborateurs, y compris l'utilisation non autorisée de données à caractère personnel à des fins discriminatoires ou abusives	I-		✓		S	3.1.8
	Risques juridiques et réputationnels à la suite d'une violation de données à caractère personnel des collaborateurs	R		✓		S, M	3.1.8
S2 Travailleurs de la chaîne de valeur							
Santé et sécurité	Incidents liés au travail ou maladies professionnelles ayant des impacts négatifs sur la santé et la sécurité des employés des fournisseurs	I-	✓			S	3.2.1
	Livraison de produits ou équipements défectueux, pouvant affecter la santé des employés des clients	I-			✓	M	3.2.1
Conditions de travail	Conditions de travail détériorées pour les employés des fournisseurs d'Air Liquide en cas de précarité de l'emploi, d'abus d'heures supplémentaires, de rémunérations insuffisantes, de risques psychosociaux ou de maladies professionnelles	I-	✓			S, M	3.2.1
	Inaccessibilité partielle ou complète des canaux d'alerte pour les travailleurs de la chaîne de valeur, empêchant la mise en place de mesures de réparation et de protection	I-	✓			S	3.2.1
Prévention du travail forcé et du travail des enfants	Conditions d'emploi abusives pouvant conduire au travail forcé ou au travail des enfants dans la chaîne de valeur	I-	✓			S	3.2.1
S4 Consommateurs et utilisateurs finaux							
Protection des données à caractère personnel	Atteinte à la vie privée des patients, y compris l'utilisation de données à caractère personnel et de santé à des fins discriminatoires ou abusives	I-		✓	✓	S	3.3.1
	Risques juridiques et réputationnels à la suite d'une violation des données à caractère personnel et de santé des patients	R		✓		S, M	3.3.1
Accès à des informations (de qualité)	Mise à disposition d'informations de qualité, accessibles et adaptées aux patients, sur l'utilisation des produits et sur leur pathologie, conformément à la réglementation	I+		✓	✓	S	3.3.1
Santé et sécurité	Livraison de produits dangereux ou inadaptés aux patients	I-		✓	✓	M	3.3.1
GOUVERNANCE							
Culture d'entreprise	Manquement potentiel des collaborateurs aux Principes d'action et du Code de conduite d'Air Liquide, pouvant entraîner des conséquences juridiques ou réputationnelles	R		✓		L	4.1.2
Protection des lanceurs d'alerte	Absence potentielle de mesures de protection ou exercice de représailles à l'encontre des lanceurs d'alerte	I-		✓		S	4.1.2
	Manquement potentiel aux obligations légales, y compris concernant la protection des lanceurs d'alerte, exposant le Groupe à des sanctions ou des conséquences réputationnelles	R		✓		M	4.1.2
Corruption et pots-de-vin	Violation potentielle des dispositions applicables en matière de lutte contre la corruption, exposant Air Liquide à des poursuites, des sanctions et des conséquences réputationnelles	R		✓		M	4.1.2
Gestion de la relation avec les fournisseurs	Défaut dans la gestion des impacts négatifs des fournisseurs à l'égard de l'environnement ou de l'éthique	I-	✓			S	4.1.2
	Risques de rupture de la chaîne d'approvisionnement et exposition à des litiges en raison des impacts négatifs des fournisseurs	R		✓		S, M	4.1.2
Pratiques de paiement	Retards de paiement aux fournisseurs mettant en péril la trésorerie de petites et moyennes entreprises (PME), pouvant mener à leur faillite	I-	✓			S	4.1.2
Relations avec la sphère publique	Risques liés aux activités de plaidoyer, y compris des changements réglementaires non anticipés et des pratiques pouvant porter atteinte à la réputation du Groupe	R		✓		M	4.1.2

I- : Impact négatif ; I+ : Impact positif ; R : Risque ; O : Opportunité ; S : court terme ; M : moyen terme ; L : long terme

* *Le passage de 62 IRO matériels dans la publication 2024 aux 41 IRO matériels présentés dans ce tableau résulte exclusivement d'une démarche de regroupement thématique. Cette évolution vise une meilleure lisibilité, tout en maintenant l'exhaustivité de l'information.*

Sur la base des enjeux de durabilité identifiés comme matériels, le Groupe a identifié les informations requises par la directive CSRD. La matérialité au niveau de l'information a été appréciée au niveau de chaque enjeu, par l'expert interne en charge du thème, en prenant en compte la pertinence de cette information au regard de l'enjeu auquel il est attaché, ainsi que l'utilité de cette information dans la prise de décision d'un utilisateur de l'État de durabilité.

Peu d'informations liées à des enjeux matériels ont été considérées comme non matérielles d'un point de vue de l'information. Il s'agit des informations ayant trait aux sujets suivants :

- la production d'électricité renouvelable ;
- les crédits carbone et l'élimination du carbone ;
- le pourcentage d'émissions de GES couvertes par le mécanisme de prix du carbone interne ;
- l'eau stockée ;
- les salariés au nombre d'heures non garanti ;
- le montant des amendes et pénalités résultant des incidents liés au travail.

1.6. LISTE DES DONNÉES DÉCOULANT D'AUTRES LÉGISLATIONS DE L'UE

Le tableau ci-dessous a pour objectif de répondre à l'obligation réglementaire de la Directive de l'Union européenne CSRD, ESRS 2, Appendice B, qui contient une liste de points de données liées à la durabilité d'autres législations de l'Union européenne (SFDR, Pilier 3, Benchmark Regulation, EU Climate Reference), ainsi qu'une table de concordance entre ces points de données et leur équivalent au sein de la CSRD. Cette obligation prévoit que les émetteurs identifient, au sein de leur État de durabilité, les paragraphes où les points de données listés dans l'Appendice B sont localisés ou, le cas échéant, l'indication que ces points de données ne sont pas matériels.

Exigence de publication	Point de donnée (paragraphe)	SFDR	Pilier 3	Règlement européen sur les indices de référence	Loi européenne sur le climat	Pages de référence
ESRS 2 GOV-1 Mixité au sein des organes de gouvernance	21d	✓		✓		103
ESRS 2 GOV-1 Pourcentage d'administrateurs indépendants	21e			✓		103
ESRS 2 GOV-4 Déclaration sur la vigilance raisonnable	30	✓				286
ESRS 2 SBM-1 Participation à des activités liées aux combustibles fossiles	40d i	✓	✓	✓		24
ESRS 2 SBM-1 Participation à des activités liées à la fabrication de produits chimiques	40d ii	✓		✓		24
ESRS 2 SBM-1 Participation à des activités liées à des armes controversées	40d iii	✓		✓		24
ESRS 2 SBM-1 Participation à des activités liées à la culture et à la production de tabac	40d iv			✓		24
ESRS E1-1 Plan de transition pour atteindre la neutralité climatique d'ici à 2050	14				✓	304
ESRS E1-1 Entreprises exclues des indices de référence « accord de Paris »	16g		✓	✓		304
ESRS E1-4 Objectifs de réduction des émissions de GES	34	✓	✓	✓		317
ESRS E1-5 Consommation d'énergie produite à partir de combustibles fossiles ventilée par source d'énergie (uniquement les secteurs ayant une forte incidence sur le climat)	38	✓				318
ESRS E1-5 Consommation d'énergie et mix énergétique	37	✓				318
ESRS E1-5 Intensité énergétique des activités dans les secteurs à fort impact climatique	40 à 43	✓				318
ESRS E1-6 Émissions de GES brutes de périmètres 1, 2 ou 3 et émissions totales de GES	44	✓	✓	✓		318
ESRS E1-6 Intensité des émissions de GES brutes	53 à 55	✓	✓	✓		318
ESRS E1-7 Absorptions de GES et crédits carbone	56				✓	314
ESRS E1-9 Exposition du portefeuille de l'indice de référence à des risques physiques liés au climat	66			✓		EVP
ESRS E1-9 Désagrégation des montants monétaires par risque physique aigu et chronique, Emplacement des actifs importants exposés à un risque physique significatif	66a, 66c		✓			EVP
ESRS E1-9 Ventilation de la valeur comptable des actifs immobiliers de l'entreprise par classe d'efficacité énergétique	67c		✓			EVP

Exigence de publication	Point de donnée (paragraphe)	SFDR	Pilier 3	Règlement européen sur les indices de référence	Loi européenne sur le climat	Pages de référence
ESRS E1-9 Degré d'exposition du portefeuille aux opportunités liées au climat	69			✓		EVP
ESRS E2-4 Quantité de chaque polluant énuméré dans l'annexe II du règlement E-PRTR (registre européen des rejets et des transferts de polluants) rejetés dans l'air, l'eau et le sol	28	✓				NM
ESRS E3-1 Ressources aquatiques et marines	9	✓				325
ESRS E3-1 Politique en matière de ressources aquatiques et marines	13	✓				325
ESRS E3-1 Pratiques durables en ce qui concerne les océans et les mers	14	✓				NM
ESRS E3-4 Pourcentage total d'eau recyclée et réutilisée	28c	✓				328
ESRS E3-4 Consommation d'eau totale en m^3 par rapport au chiffre d'affaires généré par les activités propres	29	✓				328
ESRS 2- IRO 1 - E4	16a i	✓				NM
ESRS 2- IRO 1 - E4	16b	✓				NM
ESRS 2- IRO 1 - E4	16c	✓				NM
ESRS E4-2 Pratiques ou politiques foncières/agricoles durables	24b	✓				NM
ESRS E4-2 Pratiques ou politiques durables en ce qui concerne les océans/mers	24c	✓				NM
ESRS E4-2 Politiques de lutte contre la déforestation	24d	✓				NM
ESRS E5-5 Déchets non recyclés	37d	✓				NM
ESRS E5-5 Déchets dangereux et déchets radioactifs	39	✓				NM
ESRS 2- SBM3 - S1 Risque de travail forcé	14f	✓				348
ESRS 2- SBM3 - S1 Risque d'exploitation d'enfants par le travail	14g	✓				348
ESRS S1-1 Engagements à mener une politique en matière des droits de l'homme	20	✓				332
ESRS S1-1 Politiques de vigilance raisonnable sur les questions visées par les conventions fondamentales 1 à 8 de l'Organisation internationale du Travail	21			✓		332
ESRS S1-1 Processus et mesures de prévention de la traite des êtres humains	22	✓				332
ESRS S1-1 Politique de prévention ou système de gestion des accidents du travail	23	✓				335
ESRS S1-3 Mécanismes de traitement des différends ou des plaintes	32c	✓				332
ESRS S1-14 Nombre de décès et nombre et taux d'accidents liés au travail	88b, 88c	✓		✓		335
ESRS S1-14 Nombre de jours perdus pour cause de blessures, d'accidents, de décès ou de maladies	88e	✓				335
ESRS S1-16 Écart de rémunération entre hommes et femmes non corrigé	97a	✓		✓		340
ESRS S1-17 Cas de discrimination	103a	✓				332
ESRS S1-17 Non-respect des principes directeurs relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme et des principes directeurs de l'OCDE	104a	✓		✓		332
ESRS 2- SBM3 - S2 Risque important d'exploitation d'enfants par le travail ou de travail forcé dans la chaîne de valeur	11b	✓				348

Exigence de publication	Point de donnée (paragraphe)	SFDR	Pilier 3	Règlement européen sur les indices de référence	Loi européenne sur le climat	Pages de référence
ESRS S2-1 Engagements à mener une politique en matière des droits de l'homme	17	✓				350, 351
ESRS S2-1 Politiques relatives aux travailleurs de la chaîne de valeur	18	✓				350, 351
ESRS S2-1 Non-respect des principes directeurs relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme et des principes directeurs de l'OCDE	19	✓		✓		350, 351
ESRS S2-1 Politiques de diligence raisonnable sur les questions traitées par les conventions fondamentales 1 à 8 de l'Organisation internationale du Travail	19			✓		350, 351
ESRS S2-4 Problèmes et incidents en matière de droits de l'homme recensés en amont ou en aval de la chaîne de valeur	36	✓				350
ESRS S3-1 Engagements à mener une politique en matière de droits de l'homme	16	✓				NM
ESRS S3-1 Non-respect des principes directeurs relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme, des principes de l'OIT et/ou des principes directeurs de l'OCDE	17	✓		✓		NM
ESRS S3-4 Problèmes et incidents en matière de droits de l'homme	36	✓				NM
ESRS S4-1 Politiques en matière de consommateurs et d'utilisateurs finaux	16	✓				354
ESRS S4-1 Non-respect des principes directeurs relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme et des principes directeurs de l'OCDE	17	✓		✓		354
ESRS S4-4 Problèmes et incidents en matière de droits de l'homme	35	✓				354
ESRS G1-1 Convention des Nations unies contre la corruption	10b	✓				NA
ESRS G1-1 Protection des lanceurs d'alerte	10d	✓				NA
ESRS G1-4 Amendes pour infraction à la législation sur la lutte contre la corruption et les actes de corruption	24a	✓		✓		359
ESRS G1-4 Normes de lutte contre la corruption et les actes de corruption	24b	✓				359

EVP : Entrée en vigueur progressive
NM : Non matériel
NA : Non applicable

2. Informations liées à l'environnement

2.1. TAXONOMIE EUROPÉENNE

2.1.1. Règlement Taxonomie

Le Règlement sur la Taxonomie de l'Union européenne (UE) (Règlement UE 2020/852 publié le 22 juin 2020) a défini, sur une base scientifique, une liste d'activités économiques et les critères techniques permettant de qualifier le caractère écologiquement durable de celles-ci. L'ensemble des textes constituant la réglementation est consultable sur le site https://finance.ec.europa.eu/regulation-and-supervision/financial-services-legislation/implementing-and-delegated-acts/taxonomy-regulation_en ; les foires aux questions sont consultables sur le site https://finance.ec.europa.eu/sustainable-finance/tools-and-standards/eu-taxonomy-sustainable-activities_en#faqs.

Le Règlement sur la Taxonomie a créé un système de classification qui doit servir de langage commun aux investisseurs pour identifier les projets et les conditions qui permettent aux activités économiques retenues d'avoir un impact positif substantiel sur le climat et l'environnement. En tant que tel, le Règlement est un outil destiné à aider les investisseurs ainsi que les sociétés cotées en bourse, les institutions financières et les promoteurs de projets de l'UE à orienter leurs investissements vers des activités durables sur le plan environnemental dans le cadre de la transition visant à rendre l'UE climatiquement neutre d'ici à 2050.

La liste initiale des activités a été établie en se concentrant sur neuf macro-secteurs générant plus de 93 % des émissions directes de gaz à effet de serre dans l'UE en 2017 (OCDE).

Les activités listées par le Règlement sur la Taxonomie sont dites « éligibles ». Alors que ces activités sont les principales contributrices aux émissions directes de gaz à effet de serre, elles ont aussi le potentiel d'être améliorées du point de vue de leur empreinte carbone. **De ce fait, le pourcentage d'éligibilité d'une organisation ne constitue pas en soi une mesure de son impact sur la durabilité.**

Les activités économiques sont réparties en trois catégories dans le Règlement sur la Taxonomie :

- les activités pour lesquelles les critères techniques font référence à des niveaux de performance conformes à la neutralité climatique et à la limitation de l'augmentation de la température à 1,5 °C au niveau mondial (c'est-à-dire conformes à une économie nette zéro carbone en 2050) ;
- les activités de transition pour lesquelles il n'existe pas encore d'alternative bas carbone et dont les niveaux d'émission de gaz à effet de serre correspondent aux meilleures performances du secteur ou de l'industrie ;
- les activités habilitantes qui améliorent l'efficacité carbone ou permettent la réduction substantielle des émissions.

ÉLÉMENTS CLÉS

À compter de 2025, Air Liquide applique le principe de seuil de matérialité nouvellement introduit par l'Acte Délégué 2026/73. Suite à une analyse détaillée, seule l'activité de production d'hydrogène (CCM 3.10) est considérée comme « matérielle » pour les indicateurs clés de performance du chiffre d'affaires et de dépenses d'investissement. Par ailleurs, Air Liquide applique cette année l'exemption de publication de l'indicateur clé de performance de dépenses opérationnelles issue de l'Acte Délégué 2021/2178 (amendé par l'Acte Délégué 2026/73).

En 2025, le chiffre d'affaires éligible à la Taxonomie s'élève à 2,1 milliards d'euros (équivalent à 7,7 % du chiffre d'affaires total consolidé), comparé à 2,1 milliards d'euros en 2024 retraité suite à l'application du seuil de matérialité (équivalent à 7,8 % du chiffre d'affaires total consolidé). Cette évolution s'explique principalement par un effet énergie et, dans une moindre mesure, un effet de change affectant défavorablement l'activité de production d'hydrogène.

Une activité éligible est dite « alignée » si elle respecte les trois conditions suivantes et si les exigences du Règlement Taxonomie peuvent être documentées :

- elle contribue substantiellement à un ou plusieurs des objectifs environnementaux ;
- elle ne cause de préjudice important à aucun des cinq autres objectifs environnementaux ;
- elle est exercée dans le respect de garanties minimales.

En 2025, le chiffre d'affaires aligné avec la Taxonomie s'élève à 0,1 milliard d'euros (équivalent à 0,2 % du chiffre d'affaires total consolidé et à 3,0 % du chiffre d'affaires éligible), comparé à 0,1 milliard d'euros en 2024 retraité suite à l'application du seuil de matérialité (équivalent à 0,2 % du chiffre d'affaires total consolidé et à 2,3 % du chiffre d'affaires éligible). Cette évolution s'explique principalement par la mise en service de projets répondant aux critères d'alignement de la Taxonomie, augmentant ainsi le ratio du chiffre d'affaires aligné sur éligible.

Le chiffre d'affaires des activités qui ne sont pas couvertes par la Taxonomie, dites « non éligibles », s'élève à 23,1 milliards d'euros (équivalent à 85,6 % du chiffre d'affaires total consolidé) et comprend notamment la production d'oxygène et les soins de santé à domicile.

Ces ratios concernant le chiffre d'affaires reflètent la situation des unités de production existantes. Or, Air Liquide a établi un plan de transition pour l'atténuation du changement climatique, présenté à la page 304 – paragraphe 2.2, qui s'appuie sur trois leviers de décarbonation. Deux de ces trois leviers ne peuvent être pleinement reflétés par les indicateurs de la Taxonomie. En effet, **la majeure partie des activités du Groupe n'est pas éligible à la Taxonomie, en particulier les activités dérivées de la production des gaz de l'air et l'activité de Santé à domicile, celles-ci n'entraînant quasiment pas d'émissions directes de gaz à effet de serre**.

Néanmoins, les investissements liés à la décarbonation des unités d'hydrogène sont éligibles à la Taxonomie européenne, avec l'ambition de respecter les critères d'alignement lorsque cela est possible. **Cette trajectoire est illustrée par la part des dépenses d'investissement alignées parmi les dépenses d'investissement éligibles, qui s'établit à 69,8 % en 2025, comparé à 55,8 % en 2024 retraité suite à l'application du seuil de matérialité.** Cependant, cette ambition ne doit pas être considérée comme un plan CapEx au sens de la Taxonomie européenne.

2.1.2. Méthodologie

Application du principe de matérialité

Seuil de matérialité

L'Acte Délégué 2026/73 du 4 juillet 2025 permet aux entreprises non financières de ne pas évaluer les activités non matérielles si leur contribution cumulée à un indicateur clé de performance est inférieure à 10 % de cet indicateur. Ce seuil de matérialité s'applique à la fois à l'éligibilité et à l'alignement, et ce, de manière indépendante pour chaque indicateur. Afin d'appliquer ce principe, Air Liquide a mis en œuvre une approche de filtrage à plusieurs niveaux pour identifier ses activités non matérielles.

À l'issue de cette analyse réalisée en 2025, seule l'activité de production d'hydrogène (CCM 3.10) est jugée matérielle pour le chiffre d'affaires et les CapEx.

Matérialité des dépenses opérationnelles (« OpEx »)

Les OpEx tels que définis par le Règlement Taxonomie couvrent un champ beaucoup plus restreint que les dépenses opérationnelles du Groupe. Ces OpEx représentent 4 504,6 millions d'euros en 2025. Les lignes du compte de résultat relatives à l'ICP OpEx sont les « Achats », « Charges de personnel » et « Autres charges d'exploitation ». Ces OpEx comprennent :

- les dépenses directes, relatives à la production des produits inclus dans l'indicateur clé de performance du chiffre d'affaires, liées à la nature des coûts suivants : dépenses de personnel dédié à la maintenance, maintenance et installation sous-traitées, location et leasing de biens immobiliers et d'équipements de transport, achats de matériel lié à la maintenance ;
- les dépenses directement liées à des activités contribuant aux objectifs environnementaux, telles que des dépenses directes non capitalisées pour la recherche et développement ou des honoraires de consultants intervenant dans le cadre d'activités éligibles, telles que l'activité 9.3 « Services de conseil pour la gestion des risques climatiques physiques et l'adaptation à ces risques » relevant de l'objectif d'adaptation au changement climatique.

L'Acte Délégué 2021/2178 (amendé par l'Acte Délégué 2026/73) autorise l'omission de la publication de l'indicateur de dépenses opérationnelles lorsque celui-ci n'est pas matériel au regard du modèle d'affaires de l'entreprise. Conformément à cette disposition, Air Liquide a choisi de ne pas publier cet indicateur. La définition des OpEx éligibles au sens de la Taxonomie étant restrictive et excluant des dépenses opérationnelles structurantes pour la stratégie de décarbonation du Groupe, telles que les achats d'énergie renouvelable, cet indicateur n'est pas matériel au regard du modèle d'affaires d'Air Liquide. Sa publication fournirait une vision non représentative des efforts du Groupe en matière de développement durable.

Indicateurs clés de performance (ICP)

En cohérence avec les États financiers consolidés, les chiffres relatifs aux deux ICP matériels sont fournis en millions d'euros, et la conversion des devises étrangères est effectuée selon la même méthodologie et en utilisant les mêmes taux de change que ceux utilisés pour la préparation des informations financières.

- Chiffre d'affaires : le premier indicateur clé (« ICP ») de la Taxonomie est calculé par activité éligible et par établissement, sur la base du chiffre d'affaires externe (c'est-à-dire sans les ventes intra-groupe) tel que déterminé et publié dans les États financiers sous la ligne « Chiffre d'affaires » du compte de résultat. Si le chiffre d'affaires n'est pas disponible par activité au sens de la Taxonomie européenne, les entités utilisent un ratio basé sur le volume livré par produit par chaque établissement. Le chiffre d'affaires correspond aux produits des contrats avec les clients tels que définis par la norme IFRS 15.
- Dépenses d'investissement (« CapEx ») : le deuxième ICP de la Taxonomie comprend les acquisitions des immobilisations corporelles et incorporelles faites au cours de la période considérée, en incluant celles résultant de regroupements d'entreprises ayant comme conséquence l'acquisition d'une société ou d'une activité consolidée dans les États financiers du Groupe. Ces acquisitions sont prises en compte avant dépréciation, amortissement et toute réévaluation. Il est calculé sur la base de la gestion interne des investissements. Les décisions d'investissement supérieures à 3 millions d'euros sont suivies individuellement ; toute décision d'un montant supérieur à 3 millions d'euros – 5 millions d'euros dans le cas d'investissements relevant de la Grande Industrie – fait l'objet d'une présentation de ses caractéristiques de Taxonomie au Comité Ressources et Investissements. Les dépenses d'investissement liées à ces décisions d'investissement sont suivies par projet. Les dépenses d'investissement inférieures à 3 millions d'euros sont suivies par site de production.

  Les lignes des États financiers correspondant à l'ICP CapEx figurent dans la note 11 Autres immobilisations incorporelles, ligne « Total des immobilisations incorporelles brutes » des colonnes « Acquisitions de l'exercice » et « Acquisitions liées à des regroupements d'entreprises » ; et dans la note 12 Immobilisations corporelles, ligne « Total des immobilisations corporelles » des colonnes « Acquisitions de l'exercice » et « Acquisitions liées à des regroupements d'entreprises ».

Critères d'éligibilité et d'alignement

Les informations présentées ci-après prennent en considération les activités recensées pour les six objectifs environnementaux (en 2025, seule l'activité de production d'hydrogène est considérée comme « matérielle » au titre du Règlement Taxonomie).

Les mesures d'amélioration individuelles sont analysées au cas par cas afin de les considérer comme ICP éligibles au titre des CapEx.

Le Groupe a évalué les critères d'alignement selon la méthode suivante :

- Contribution Substantielle : le critère étant propre à chaque activité, le Groupe a adopté une approche activité par activité appliquée à chaque établissement, s'appuyant sur des données internes collectées dans le cadre de ses opérations.

  En ce qui concerne l'activité de production d'hydrogène, chaque établissement a fait l'objet d'un pré-screening permettant d'identifier ceux susceptibles d'être alignés, pour lesquels une analyse d'alignement a été réalisée, en particulier via le calcul de l'empreinte carbone de l'hydrogène conformément aux dispositions du Règlement Taxonomie ;
- Absence de Préjudice Important : l'évaluation a été effectuée au niveau de chaque établissement ou projet d'investissement potentiellement alignés, qui remplit le critère de Contribution Substantielle, et s'appuie notamment sur les autorisations environnementales délivrées par les autorités ou les études d'impact environnemental ;

- Garanties Minimales : l'évaluation a couvert quatre dimensions : (i) droits humains, incluant le droit du travail, (ii) prévention de la corruption, (iii) fiscalité et (iv) concurrence loyale. Elle s'est appuyée sur :
  - les processus appliqués par le Groupe, comprenant notamment, sans que cela soit exhaustif, le Code de conduite, le système d'alerte EthiCall, la politique Achats Responsables du Groupe, le Plan de Vigilance, les mesures de prévention de la corruption et de la concurrence déloyale, et la politique de gestion des risques fiscaux. Ces processus sont décrits plus en détail aux chapitres 2 et 5. Concernant les droits humains et la prévention de la corruption, l'évaluation a englobé la chaîne d'approvisionnement,
  - l'absence d'impact ou d'évènement négatif grave concernant l'une des quatre dimensions (notamment l'absence de violations ou condamnations graves).

Lorsque l'évaluation n'a pas pu être suffisamment étayée, le Groupe a adopté une approche prudente et n'a pas considéré l'activité éligible comme alignée.

En outre, aucune activité n'a été identifiée comme éligible aux objectifs d'utilisation durable et de protection des ressources aquatiques et marines, et de protection et restauration de la biodiversité et des écosystèmes.

2.1.3. Les indicateurs clés de performance (« ICP ») de la Taxonomie

Les tableaux détaillés des indicateurs clés de performance de la Taxonomie sont présentés à la page 364 – paragraphe Taxonomie européenne.

Ci-dessous une synthèse des ratios d'éligibilité et d'alignement pour les deux indicateurs clés de performance matériels de la Taxonomie :

Part *(en %)*	**Chiffre d'affaires**	**Dépenses d'investissement**
ICP – Activités éligibles	**7,7 %**	**13,6 %**
ICP – Activités alignées	**0,2 %**	**9,5 %**
Ratio des activités alignées/éligibles	***3,0 %***	***69,8 %***

Les activités éligibles d'Air Liquide représentent une faible portion des activités du Groupe, reflétant le fait que **la majorité du chiffre d'affaires d'Air Liquide est réalisée sur des activités n'entraînant quasiment pas d'émissions directes de gaz à effet de serre dans le périmètre du Groupe**.

Suite à une analyse détaillée, seule l'activité de production d'hydrogène (CCM 3.10) est considérée comme « matérielle » pour les indicateurs clés de performance du chiffre d'affaires et de dépenses d'investissement.

Les activités évaluées comme étant « non matérielles » (équivalent à 6,7 % du chiffre d'affaires total consolidé et à 2,7 % des dépenses d'investissement du Groupe) sont les suivantes :

- la conception et la construction d'installations et d'équipements industriels pour le compte de tiers, notamment des unités de séparation des gaz de l'air, de production et de purification d'hydrogène, ainsi que le développement de technologies de captage du carbone ;
- la conception de stations de distribution d'hydrogène, le développement de solutions multimodales et durables visant à fournir une gamme complète de gaz pour l'industrie maritime, ainsi que d'équipements et de technologies de rupture, notamment pour les technologies de pointe (deep tech), les lanceurs spatiaux, les satellites, les projets de recherche internationaux et l'informatique quantique ;
- la production d'acétylène, de biogaz, de protoxyde d'azote à usage médical ainsi que la production émanant des centrales de cogénération ;
- le stockage d'hydrogène, la production d'électricité à partir de combustibles fossiles gazeux, la production d'électricité à partir de combustibles gazeux et liquides renouvelables d'origine non fossile, la production d'électricité au moyen de la technologie solaire photovoltaïque, la rénovation de bâtiments existants, les solutions fondées sur les données en vue de réduction des émissions de GES, la recherche, développement et innovation proches du marché.

Chiffre d'affaires

Le **chiffre d'affaires** éligible à la Taxonomie européenne correspond en 2025 à l'activité de production d'hydrogène (CCM 3.10), et représente 2 080,9 millions d'euros ou 7,7 % du chiffre d'affaires total. Le chiffre d'affaires aligné à la Taxonomie européenne s'élève à 62,0 millions d'euros, soit 0,2 % du chiffre d'affaires total ou 3,0 % du chiffre d'affaires éligible en 2025. Le chiffre d'affaires éligible pour l'exercice 2024 ayant été précédemment publié sans application du seuil de matérialité, intégrant de ce fait des activités désormais considérées comme non matérielles, une synthèse des ratios d'éligibilité, d'alignement, ainsi que de la part du chiffre d'affaires aligné dans l'éligible est présentée ci-après. Cette synthèse inclut les données de l'exercice 2024 retraitées suite à l'application du seuil de matérialité :

Part du chiffre d'affaires *(en %)*	**2024 publié**	**2024 retraité du seuil de matérialité**	**2025**
ICP – Activités éligibles	11,8 %	7,8 %	7,7 %
ICP – Activités alignées	0,5 %	0,2 %	0,2 %
Ratio des activités alignées/éligibles	*4,3 %*	*2,3 %*	*3,0 %*

L'évolution du chiffre d'affaires éligible s'explique principalement par un effet énergie et, dans une moindre mesure, un effet de change affectant défavorablement l'activité de production d'hydrogène.

Le chiffre d'affaires aligné provenant de la production d'hydrogène est principalement dû aux unités de fabrication à faible empreinte carbone. Hors impact de l'effet énergie, le chiffre d'affaires de l'hydrogène aligné augmentera à mesure que la demande d'hydrogène à faible empreinte carbone augmentera, soutenue par le déploiement de cadres politiques et réglementaires promouvant les nouveaux usages de l'hydrogène en tant que levier clé pour réduire les émissions de gaz à effet de serre de secteurs tels que l'industrie et les transports.

Dépenses d'investissement

Elles sont définies au paragraphe 2.1.2 : il s'agit des dépenses d'investissement réalisées au cours de l'exercice 2025 sur des activités éligibles, mais couvrant des décisions prises sur l'exercice 2025 ou les exercices antérieurs. Les **CapEx** éligibles correspondent en 2025 à l'activité de production d'hydrogène (CCM 3.10), et représentent 567,3 millions d'euros ou 13,6 % des dépenses d'investissement totales du Groupe. Les CapEx alignés représentent 395,8 millions d'euros, soit 9,5 % des CapEx totaux ou 69,8 % des CapEx éligibles en 2025. Les CapEx éligibles pour l'exercice 2024 ayant été précédemment publiés sans application du seuil de matérialité, intégrant de ce fait des activités désormais considérées comme non matérielles, une synthèse des ratios d'éligibilité, d'alignement, ainsi que de la part des CapEx alignés dans l'éligible est présentée ci-après. Cette synthèse inclut les données de l'exercice 2024 retraitées suite à l'application du seuil de matérialité :

Part des dépenses d'investissement *(en %)*	**2024**	**2024 retraité du seuil de matérialité**	**2025**
ICP – Activités éligibles	15,1 %	12,2 %	13,6 %
ICP – Activités alignées	6,9 %	6,8 %	9,5 %
Ratio des activités alignées/éligibles	*45,4 %*	*55,8 %*	*69,8 %*

Air Liquide a établi un plan de décarbonation, présenté à la page 304 – paragraphe 2.2, qui s'appuie sur trois leviers de décarbonation. Au moins deux de ces leviers ne peuvent être pleinement reflétés par les indicateurs de la Taxonomie. En effet, **la majeure partie des activités du Groupe n'est pas éligible à la Taxonomie, en particulier les activités dérivées de la production des gaz de l'air et l'activité de Santé à domicile, celles-ci n'entraînant quasiment pas d'émissions directes de gaz à effet de serre**. Néanmoins, les investissements liés à la décarbonation des unités d'hydrogène sont éligibles à la Taxonomie européenne, avec l'ambition de respecter les critères d'alignement lorsque cela est possible. Cependant, cette ambition ne doit pas être considérée comme un plan CapEx au sens de la Taxonomie européenne.

Information réglementaire

Indicateurs clés de performance ajustés en cas d'émission obligataire durable

Le Groupe a émis en mai 2021 sa première émission obligataire verte, d'un montant de 500 millions d'euros et d'une maturité de 10 ans. Le Sustainable Financing Framework de 2021 octroie une période de deux années calendaires pour atteindre l'allocation complète des fonds, à compter de la date d'émission, ainsi qu'une période de refinancement allant jusqu'à trois années calendaires avant la date d'émission. 21 projets ont été financés par cette émission, dont 14 portent sur des activités éligibles à la Taxonomie.

Sur la base du Sustainable Financing Framework de 2024, le Groupe a émis deux obligations vertes d'un montant de 500 millions d'euros chacune et d'une maturité de 10 ans : la première en mai 2024, finançant six projets dont trois éligibles à la Taxonomie, et la seconde en mars 2025, finançant six projets dont trois éligibles à la Taxonomie. Conformément au Sustainable Financing Framework de 2024, l'allocation complète des fonds doit être atteinte dans les deux ans suivant la date d'émission, avec une période de refinancement possible allant jusqu'à deux années calendaires avant cette date. À la date d'élaboration de ce Document, l'allocation des fonds pour l'émission de mars 2025 a été finalisée mais n'a pas encore été auditée.

Ces trois émissions sont décrites plus en détail sur le site Internet du Groupe https://www.airliquide.com/fr/actionnaires/investisseurs-analystes/investisseurs-credit/finance-durable.

Les tableaux ci-après présentent les indicateurs clés de performance ajustés, en soustrayant des ratios d'alignement les projets financés par les émissions de 2021, de 2024 et de 2025, afin de ne pas prendre en compte les projets ayant fait l'objet de ces financements et ainsi éviter le double comptage au niveau des sociétés financières. Les ratios pour ces deux indicateurs ont été calculés en utilisant pour dénominateur le total (A+B) tel que publié.

2025	**A.1. Activités durables au plan environnemental (Alignées avec la Taxonomie)**			
	Publié	**Ajusté**	***dont habilitantes***	***dont de transition***
Chiffre d'affaires	0,2 %	0,2 %	— %	— %
Dépenses d'investissement	9,5 %	2,6 %	— %	— %

2024	**A.1. Activités durables au plan environnemental (Alignées avec la Taxonomie)**			
	Publié	**Ajusté**	***dont habilitantes***	***dont de transition***
Chiffre d'affaires	0,5 %	0,4 %	0,2 %	— %
Dépenses d'investissement	6,9 %	1,2 %	— %	— %

2.2. CLIMAT : ÉMISSIONS DE GAZ À EFFET DE SERRE

2.2.1. Introduction

Gouvernance des enjeux climatiques

Les éléments relatifs aux mécanismes incitatifs appliqués aux organes de gouvernance du Groupe sont traités dans le chapitre 3 à la page 143 – paragraphe 2.

Stratégie climat

Le plan de transition d'Air Liquide pour l'atténuation du changement climatique

Air Liquide a communiqué publiquement sa stratégie climat lors de la Journée Développement Durable organisée en mars 2021. À cette occasion, le Groupe a présenté ses objectifs climat et les leviers mobilisés pour les atteindre, en indiquant comment cette stratégie climat s'intègre à la stratégie de l'Entreprise. Par la suite, la stratégie climat a été intégrée au plan stratégique du Groupe (plan ADVANCE) présenté publiquement en mars 2022.

L'état d'avancement de la mise en place de la stratégie climat et des objectifs associés est régulièrement présenté aux organes de direction et de gouvernance du Groupe, ainsi qu'aux parties prenantes extérieures afin de recueillir leurs avis et répondre à leurs interrogations. En 2024, le Groupe a adopté et publié un document intitulé « Plan de Transition Climatique » consolidant et mettant à jour la stratégie climat du Groupe afin de la communiquer plus largement vers ses parties prenantes.

Le plan de transition du Groupe, couvrant le segment « Gaz & Services » représentant 97 % du chiffre d'affaires pour l'exercice 2025, a été revu et validé par la Direction Générale du Groupe. Il a été revu par le Comité environnement et société, comité spécialisé du Conseil d'Administration, qui en a présenté les grandes lignes au Conseil d'Administration lors de sa séance du 25 juillet 2024. Le présent État de durabilité, contenant le plan de transition au titre de l'ESRS E1, chapitre E1-1, a été approuvé par le Conseil d'Administration lors de sa séance du 19 février 2026.

Air Liquide reconnaît l'urgence climatique et le Groupe s'efforce de participer à la mise en œuvre de l'Accord de Paris [(1)]. Parce que cela implique d'atteindre un état de zéro émission de CO_2 nette vers le milieu du siècle comme recommandé par le GIEC [(2)], le Groupe s'est engagé à contribuer à l'atteinte de la neutralité carbone – entendue comme une réduction massive des émissions de CO_2 à l'atmosphère dans les différents secteurs d'activité économique et les différentes régions – sur l'ensemble des chaînes de valeur dans lesquelles il opère d'ici 2050, tout en accompagnant la décarbonation de ses clients, couvrant les scopes 1, 2 et 3 et intégrant les impacts positifs des produits et solutions du Groupe sur les émissions de ses clients. L'intention du Groupe est de minimiser le recours à des instruments de compensation. À date, le Groupe ne prévoit pas l'utilisation de crédits carbone pour l'atteinte de son objectif 2035 (décrit ci-contre). À titre d'exemple, à date, le Groupe n'a pas mobilisé de crédits carbone pour le pilotage de sa trajectoire CO_2.

Dans le cadre d'une transition vers la neutralité carbone, de nombreuses industries seront profondément remodelées, générant des besoins renouvelés pour les produits historiques d'Air Liquide : l'hydrogène, les gaz de l'air et le CO_2. En conséquence, Air Liquide a un rôle clé à jouer en apportant son expertise opérationnelle et technologique :

- pour accompagner la transition de ses clients existants vers des procédés bas carbone qui s'appuieront sur des quantités de gaz industriels bas carbone importantes (par exemple : carburants bas carbone, produits chimiques, acier, etc.) ;
- pour répondre aux besoins de décarbonation de secteurs d'activité ne consommant pas de gaz industriel dans leurs procédés principaux aujourd'hui (par exemple : mobilité, ciment et chaux, etc.),

tout cela en continuant à apporter une plus grande efficacité au secteur de la santé et aux nombreuses industries qui auront besoin des petites molécules essentielles et des solutions fournies par le Groupe pour réduire leur empreinte carbone.

Pour jouer ce rôle de facilitateur, le Groupe pourra s'appuyer sur :

- sa proximité client et sa présence géographiquement équilibrée ;
- son portefeuille de technologies pour décarboner les procédés industriels, permettant des réductions d'émissions compétitives sur une trajectoire de transition à 1,5 °C ;
- sa connaissance des marchés et son expertise, avec de nombreuses opportunités d'investissement attendues dans la transition énergétique à l'horizon 2035.

Il est important de noter que les solutions et le modèle économique du Groupe lui permettent de décarboner ses actifs existants, de construire une base d'actifs bas carbone – donc de gérer efficacement le risque de transition – tout en saisissant les opportunités de croissance. Par conséquent, les investissements dans la décarbonation alimenteront la croissance du Groupe ; ils apporteront une valeur économique et environnementale aux clients du Groupe, générant ainsi un résultat opérationnel courant supplémentaire. Le plan de transition fait partie intégrante de la stratégie du Groupe, comme le montre l'intégration en 2022 de l'objectif d'inflexion des émissions de CO_2 (scopes 1 et 2) autour de 2025 dans le plan stratégique ADVANCE, objectif désormais atteint (voir page 318– paragraphe 2.2.5).

Avec l'Accord de Paris, les pays signataires se sont engagés à « réduire considérablement les émissions mondiales de gaz à effet de serre afin de maintenir la hausse de la température mondiale bien en dessous de 2 °C par rapport aux niveaux préindustriels et poursuivre les efforts visant à la limiter à 1,5 °C au-dessus des niveaux préindustriels ». Cet engagement, qui concerne les États, s'est ensuite traduit par une estimation d'une quantité maximale d'émissions nettes de gaz à effet de serre à émettre d'ici 2050 (ou budget carbone), date à laquelle les émissions nettes par an devraient être nulles et les émissions brutes devraient être réduites d'au moins 90 % (conformément aux interprétations des recommandations du GIEC). La transposition des trajectoires « compatibles 1,5 °C » pour la planète à des entreprises spécifiques s'avère complexe.

Une approche normative forte selon laquelle toutes les zones géographiques et tous les secteurs suivent la même courbe de réduction n'est pas adaptée, les scénarios de transition vers la neutralité carbone mettant au contraire en avant des trajectoires différenciées selon les géographies et les secteurs d'activité. Il n'existe pas, en particulier, de trajectoire de ce type adaptée pour le secteur de la chimie, moins encore pour le segment des gaz industriels.

La trajectoire carbone d'Air Liquide intègre deux caractéristiques supplémentaires. D'une part, la croissance du Groupe se réalise en partie dans les segments de l'industrie lourde, en particulier dans les économies émergentes qui ont des trajectoires 1,5 °C plus intensives en carbone, notamment à court terme. D'autre part, si Air Liquide apporte des solutions pour réduire considérablement les émissions de certaines activités industrielles, les émissions restantes après mise en œuvre des projets de réduction seront parfois reportées par le Groupe, ce qui augmente son empreinte carbone malgré une baisse induite aux bornes de la planète. Aujourd'hui, les bénéfices climatiques apportés par le Groupe ne sont pas pris en compte dans l'analyse de compatibilité des objectifs climat alors qu'ils en sont une composante importante. L'objectif de neutralité carbone du Groupe intègre ces deux dynamiques. L'évaluer dans le cadre de méthodologies génériques moyennes tend donc à sous-estimer le niveau des ambitions d'Air Liquide et leur compatibilité avec une trajectoire 1,5 °C.

(1) *Parallèlement aux actions visant à réduire les émissions mondiales de gaz à effet de serre, conformément à ce plan, le Groupe s'engage activement dans la poursuite d'autres objectifs de développement durable. Ces actions ne sont pas détaillées ici, mais se retrouvent néanmoins dans d'autres sections de ce chapitre 5.*

(2) *Rapport spécial du Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat (GIEC) Réchauffement climatique de 1,5 °C (SR-15, 2018).*

La trajectoire vers la neutralité carbone en 2050 s'appuie en premier lieu sur une trajectoire des émissions opérationnelles (scopes 1 et 2) comprenant un point d'inflexion vers 2025 et une réduction de -33 % des émissions de scopes 1 et 2 en 2035 par rapport à 2020 [1]. Les objectifs ayant été annoncés en 2021, l'année 2020 a été choisie comme référence. Cette année est jugée représentative, malgré une légère baisse de l'activité du Groupe due à la pandémie de covid-19. Du fait d'un objectif 2025 (point d'inflexion) et 2035 (baisse de -33 % des émissions de scopes 1 et 2), le Groupe n'a pas formalisé de point de passage 2030. Compte tenu des enjeux de décarbonation des multiples marchés servis par le Groupe et des raisons suivantes, Air Liquide est convaincu que cette trajectoire carbone est compatible avec une trajectoire 1,5 °C :

- la nature « hard to abate » (« difficile à réduire ») des activités chimiques et industrielles lourdes. Il est reconnu que celles-ci se décarboneront à un rythme plus lent que la moyenne mondiale sur une trajectoire de 1,5 °C [2], car l'élaboration et la mise en œuvre de projets de décarbonation dans ces secteurs peuvent prendre du temps [3] et dépendent souvent de la décarbonation préalable d'autres secteurs, en particulier du secteur électrique ;
- les activités du Groupe continueront à se développer pour répondre aux besoins de la transition énergétique (comme expliqué ci-contre). Ce développement peut amener à une augmentation des émissions comptabilisées par le Groupe au titre de son empreinte carbone alors même que les émissions pour la planète diminuent significativement.

Les émissions de scope 3 « Gaz & Services » sont couvertes par l'ambition de neutralité carbone et font d'ores et déjà l'objet d'initiatives visant à les réduire. Ces émissions ne sont aujourd'hui pas couvertes par un objectif de réduction quantitatif à moyen terme. Il s'agit d'émissions sur lesquelles le Groupe a une influence limitée. Ainsi, la priorité a été donnée aux émissions de scopes 1 et 2 à court terme. En outre, les méthodes de comptabilisation actuelles ne permettent pas le développement d'indicateurs de suivi permettant de déployer un plan d'action global. La première étape mise en œuvre par le Groupe consiste à améliorer la précision des facteurs d'émission utilisés afin que les actions de réduction des émissions de scope 3 soient adéquatement reflétées dans le reporting, l'objectif étant de passer de facteurs d'émissions statistiques de type « spend-based » à des données fournisseurs reflétant plus précisément l'empreinte carbone réelle des biens et services achetés par le Groupe (voir page 318 paragraphe 2.2.5 pour les évolutions 2025). Par ailleurs, l'absence de lignes directrices sectorielles sur le niveau d'ambition concernant la réduction des émissions de scope 3 pour les sociétés de gaz industriels ne permet pas de se fonder sur un référentiel externe pour juger de l'adéquation du niveau d'ambition.

La méthodologie et l'ambition de neutralité carbone à 2050 d'Air Liquide ont été les premières de son secteur à être communiquées publiquement.

Les objectifs 2035 du Groupe, soumis à l'initiative Science Based Targets (SBTi) ont été validés comme étant alignés sur « bien en dessous de 2 °C » en 2022, sur la base de l'approche standard trans-sectorielle (ACA [4]). Cette approche ne tient pas compte des spécificités du segment des gaz industriels dans le secteur de la chimie, ni de l'empreinte géographique du Groupe. Il n'existe pas à date de méthode adéquate reconnue permettant de juger de compatibilité avec un objectif 1,5 °C de l'ambition d'une société opérant dans le secteur de la chimie, à plus forte raison dans le sous-secteur des gaz industriels. Le Groupe n'est donc pas en mesure de démontrer quantitativement la compatibilité de son ambition avec une trajectoire 1,5 °C compte tenu des limites méthodologiques existantes.

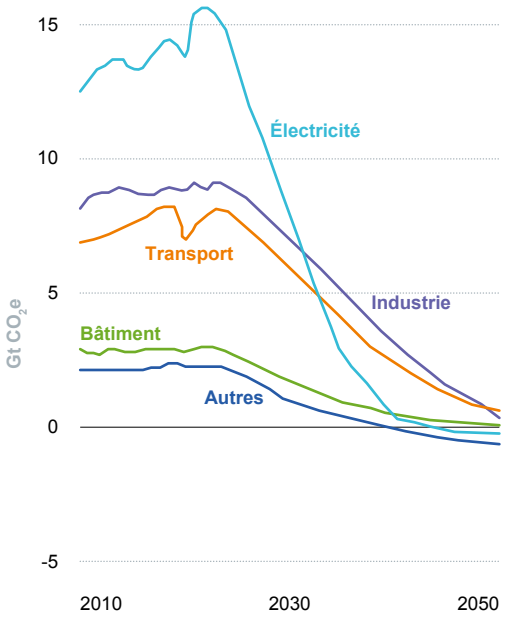
Cependant, le Groupe pense que la catégorie « bien en dessous de 2 °C » de la trajectoire du Groupe ne reflète pas l'ambition d'Air Liquide qui tend vers 1,5 °C selon celui-ci, du fait (i) de ses opérations relevant d'un secteur industriel reconnu comme « difficile à réduire », (ii) d'un développement dans des économies émergentes avec des trajectoires de décarbonation spécifiques, (iii) d'activités générant des émissions pour le Groupe mais permettant d'importantes réductions à l'échelle de la planète. Ainsi, la trajectoire carbone poursuivie par le Groupe présente un profil similaire à celui des scénarios 1,5 °C de l'Agence internationale de l'Énergie (AIE) pour les secteurs « difficile à réduire ».

L'ensemble de ces éléments conforte Air Liquide dans l'idée que l'ambition affichée est compatible avec un scénario 1,5 °C. Du fait des limites méthodologiques, il n'est néanmoins pas possible formellement à Air Liquide de démontrer quantitativement cette compatibilité 1,5 °C.

La feuille de route Net Zero de l'AIE met en avant plusieurs éléments confortant le Groupe dans son analyse :

- une décarbonation des secteurs industriels, en particulier « hard to abate » (« difficile à réduire ») intervenant de manière moins rapide que la décarbonation du secteur électrique ;

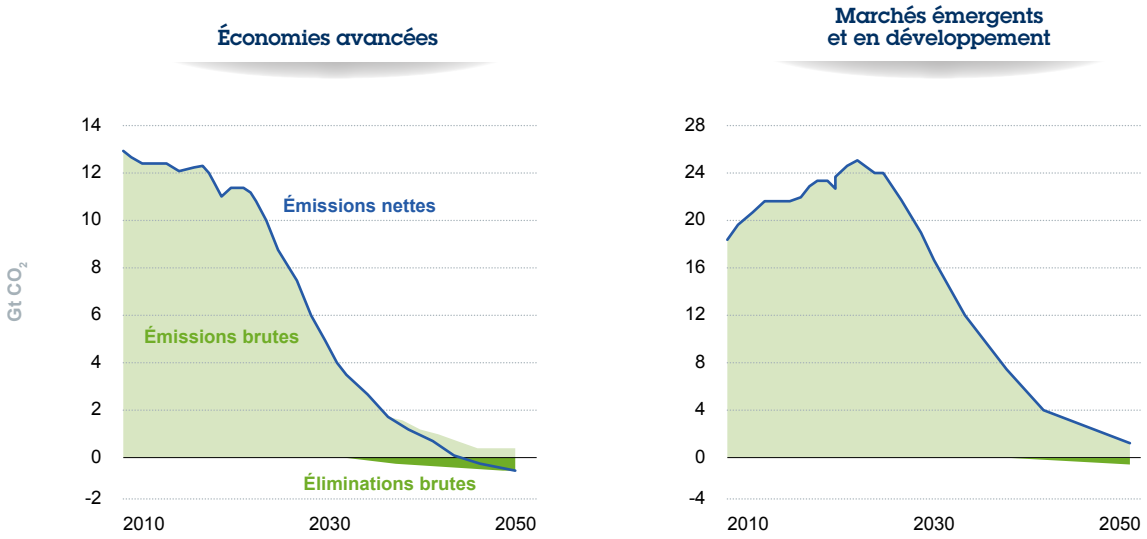
ÉMISSIONS NETTES PAR SECTEUR DANS LE SCÉNARIO « NET ZERO EMISSIONS »



Source : Agence internationale de l'Énergie, Scénario « Net Zero Emissions » du rapport World Energy Outlook 2025.

(1) *Retraitées pour prendre en compte à partir de 2020 et chaque année suivante les émissions des actifs pour l'année complète, en tenant compte (à la hausse comme à la baisse) des changements de périmètre ayant un impact significatif sur les émissions de CO_2.*
(2) *Scenario « Net Zero Emissions » dans l'édition 2025 du rapport World Energy Outlook de l'Agence internationale de l'Énergie (AIE).*
(3) *Par exemple, recevoir de l'électricité zéro carbone grâce à un contrat d'achat d'électricité permettant le développement d'un important actif de production d'électricité renouvelable peut prendre de quatre à dix ans (comme par exemple, l'identification, le développement et la construction d'un projet de parc solaire ou éolien). Des délais similaires peuvent être attendus pour garantir l'approvisionnement en volumes substantiels de carburant ou de matières premières biogéniques ou pour établir une chaîne d'approvisionnement de captage et de séquestration du carbone.*
(4) *Absolute Contraction Approach.*

- une dynamique de décarbonation différenciée selon les zones géographiques, afin de tenir compte de niveaux de développement économiques et industriels différents ;



Les économies avancées atteignent des émissions nettes zéro avant les économies de marché émergentes et en développement, et atteignent également des émissions nettes négatives d'ici 2050.

Source : Agence internationale de l'Énergie, Scénario « Net Zero Emissions » du rapport World Energy Outlook 2024.

- la nécessité d'un passage à l'échelle d'un ensemble de technologies, dont le déploiement requiert une évolution rapide et ambitieuse des cadres réglementaires et politiques et internalisant en particulier le coût du carbone ;
- la visibilité et la stabilité de ces cadres réglementaires et politiques, essentielles pour les investissements dans des infrastructures ou des équipements industriels à longue durée de vie.

Les leviers de réduction des émissions par le Groupe sont en cohérence avec ceux dont l'AIE identifie la mise en œuvre comme nécessaire à la réalisation d'une trajectoire 1,5 °C pour les émissions planétaires :

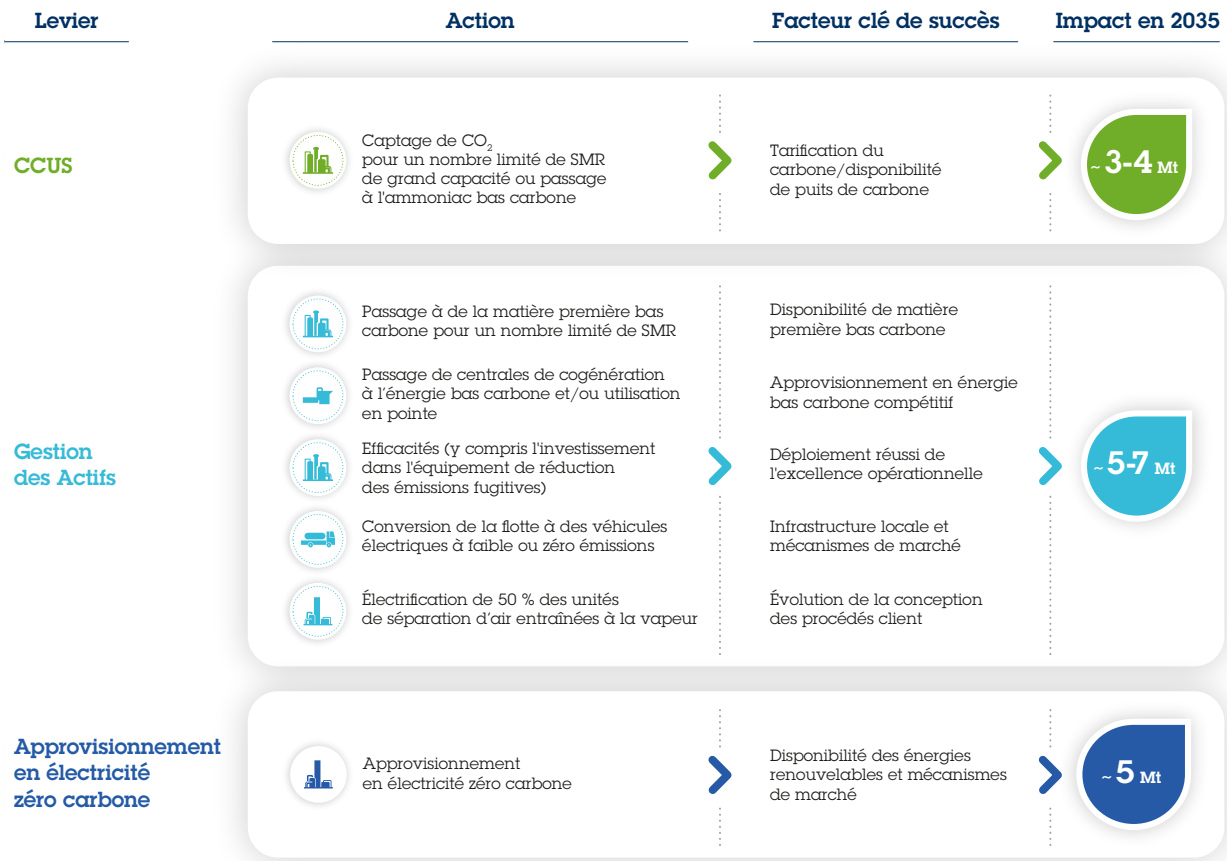
- rapide décarbonation des réseaux électriques, principalement via le développement de sources de production d'électricité renouvelable ou nucléaire, s'accompagnant d'une réduction massive de la production d'électricité et de vapeur à base de combustion de charbon ;
- développement du captage et de la séquestration de CO_2, en particulier pour les secteurs industriels n'ayant qu'un nombre limité de leviers technologiquement matures leur permettant d'atteindre la neutralité carbone ;
- développement de l'usage de l'hydrogène bas carbone ou renouvelable comme vecteur énergétique, en particulier dans les secteurs industriels et de la mobilité ;
- développement des biocarburants et matières premières renouvelables.

Ces conditions sont considérées comme nécessaires à la mise en œuvre des leviers de réduction identifiés par le Groupe. Par exemple, le Groupe ne pourra s'approvisionner en électricité renouvelable que dans le cas où les capacités correspondantes sont effectivement construites, les réseaux de transport et de distribution ainsi que le design des marchés électriques adaptés à ces nouvelles sources, en particulier les sources intermittentes. De la même manière, le déploiement de certaines technologies de réduction des émissions comme le captage de CO_2 ou l'électrolyse de l'eau reste conditionné à la mise en place des hypothèses sous-jacentes aux scénarios « Net Zero » comme le scénario « Net Zero Emissions » de l'AIE.

Les émissions des scopes 1 et 2 du Groupe proviennent d'un nombre limité d'actifs et de pays. En effet, pour l'année de référence, 60 % des émissions directes de scope 1 proviennent de moins d'une quinzaine d'unités de production, et 80 % des émissions indirectes de scope 2 liées à la consommation électrique proviennent de six pays. Les objectifs de réduction des émissions nécessitent donc l'activation de quelques leviers bien identifiés, qui sont étroitement liés aux actions mondiales d'atténuation du changement climatique :

- un approvisionnement en électricité renouvelable ou bas carbone permettant d'alimenter à la fois les actifs existants et la croissance du Groupe, et qui bénéficiera de la décarbonation des réseaux électriques dans les différentes géographies où le Groupe opère ;
- la gestion des actifs, avec notamment l'électrification d'unités de production de gaz de l'air (qui utilisent aujourd'hui la vapeur comme source d'énergie), des projets d'efficacité industrielle, le développement de la production d'hydrogène par électrolyse de l'eau, voire l'alimentation de certaines des unités du Groupe avec du biogaz ;
- le captage du carbone, dans le cadre de grands projets de décarbonation des bassins industriels à travers le monde, permettant de décarboner la production d'hydrogène existante tout en répondant aux besoins croissants en grands volumes d'hydrogène bas carbone dans le cadre de la transition énergétique.

Les actions associées aux trois leviers exposés ci-dessous contribuent chacune pour approximativement un tiers de la décarbonation à réaliser pour atteindre les objectifs 2035 :



CCUS : Carbon Capture, Utilisation and Storage ; le captage, l'utilisation et la séquestration du carbone.
SMR : Steam Methane Reformer ; les unités de production d'hydrogène de reformage du méthane à la vapeur.

L'impact 2035 de chaque levier ne peut être donné que de manière approximative. En effet, pour chaque levier, la mise en œuvre de projets spécifiques est décidée en fonction des conditions locales – comme par exemple la structure du marché de l'électricité, l'accès aux sources d'électricité bas carbone ou renouvelable, le développement de l'infrastructure de transport et de séquestration de CO_2, la mise en place de prix de CO_2 ou d'incitation au développement de marchés pour les produits bas carbone. Partant des émissions de référence (2020), soit 39,3 millions de tonnes de CO_2 émises, les trois leviers pourraient générer des baisses d'émissions de 13 à 16 millions de tonnes de CO_2, soit 33 % à 41 % des émissions 2020.

À titre d'ordre de grandeur, lors de l'électrification d'une unité de séparation des gaz de l'air de grande taille, le passage de la vapeur à l'électricité comme source de la force motrice permet une réduction de CO_2 pouvant aller jusqu'à plus de 350 000 tonnes de CO_2 par an, chiffre qui se voit doublé lors du passage à une électricité renouvelable. L'installation d'une unité de captage de CO_2 « Cryocap Flue Gas™ » sur une unité de production d'hydrogène par reformage de gaz naturel permet une réduction de plus de 90 % des émissions de l'unité, représentant pour les unités de grande capacité une réduction de plus de 500 000 tonnes de CO_2 par an. L'impact, en termes de réduction des émissions de gaz à effet de serre, de l'approvisionnement en électricité bas carbone ou renouvelable pour une unité de séparation d'air dépend in fine du mix électrique local. Pour cette raison, le Groupe concentre ses efforts plus particulièrement sur les régions où l'électricité est encore très largement fossile, en particulier charbon, comme l'Afrique du Sud ou la Chine.

Ces leviers de décarbonation des actifs et des opérations industrielles du Groupe permettent également au Groupe de développer de nouvelles offres pour ses clients afin de décarboner leurs propres produits ainsi que leurs procédés, en particulier en développant des offres de gaz bas carbone, comme l'offre Eco-Origin ou des offres d'hydrogène bas carbone ou renouvelable pour l'industrie et la mobilité, ou en développant des offres de gestion du CO_2 (externalisation auprès d'Air Liquide des opérations de captage et de liquéfaction du CO_2 émis par les procédés industriels de ses clients).

Sur la période 2035-2050, les mêmes leviers seront mis en œuvre afin de poursuivre la transition vers une base d'actifs compatible avec un état « Net Zero » de la planète et afin de fournir les gaz industriels requis par les différents secteurs industriels et la mobilité, en particulier la mobilité lourde :

- approvisionnement en électricité bas carbone et renouvelable pour les unités de production de gaz de l'air et pour la production d'hydrogène via électrolyse, ces voies de production bénéficiant dans les scénarios « Net Zero » de la rapide décarbonation des mix électriques et des investissements que ces scénarios prévoient dans les réseaux et les sources de flexibilité ;
- utilisation de combustibles et matières premières alternatifs (bio-sourcés, ammoniac ou hydrogène bas carbone ou renouvelable) ;
- production d'hydrogène renouvelable ou bas carbone via des technologies de reformage avec captage de CO_2, possiblement combinées à un approvisionnement bio-sourcé.

Ces leviers seront, le cas échéant, complétés au fur et à mesure du développement de possibles innovations dans la production des gaz industriels.

Les émissions du scope 3 significatives liées aux activités Gaz & Services du Groupe proviennent de sources diverses en amont et en aval. Bien qu'ayant peu d'influence sur ces émissions, le Groupe a analysé les différentes sources d'émissions et identifié les principaux leviers de réduction pouvant être mis en œuvre afin d'accompagner la réduction de ces émissions, lesquels sont rappelés ci-dessous pour les sources d'émissions indirectes rapportées en scope 3 jugées significatives (voir page 318 – paragraphe 2.2.5).

Sources d'émissions indirectes significatives	Catégories du scope 3 significatives concernées	Leviers d'action du Groupe	Part des émissions du scope 3
Achat de biens et services et immobilisations	1, 2	Mise en œuvre de la feuille de route « Procure to Neutrality » • Amélioration des facteurs d'émission pour réduire l'utilisation de facteurs statistiques génériques • Former la communauté d'acheteurs • Préparer un plan d'action de réductions	~25 %
Amont des combustibles et matières premières, principalement gaz naturel	1, 3	Dialogue avec les fournisseurs concernés pour obtenir des données d'émission fiable et des engagements de réduction ; utilisation de combustibles et matières premières alternatifs, par exemple ré-utilisation d'offgas ou gaz bio-sourcés	~35 %
Amont de l'électricité et pertes réseaux	3	Augmentation des achats d'électricité renouvelable et nucléaire, actions d'améliorations de l'efficacité énergétique	
Transport externalisé des produits	4	Dialogue avec les fournisseurs de services de transport de produits pour qu'ils convertissent leur flotte	~2 %
Utilisation des produits lorsque ceux-ci sont des gaz à effet de serre	11	Augmentation du sourcing de CO_2 biogénique Développement d'offres visant à réduire la ré-émission des produits par les clients (technologies d'abattement, gaz de substitution)	~30 %
Électricité fournie sans paiement par les clients sur des plateformes industrielles	13	Dialogue avec les clients pour les inciter à augmenter la part d'électricité bas carbone pour leurs opérations et pour les unités du Groupe fournies	~10 %

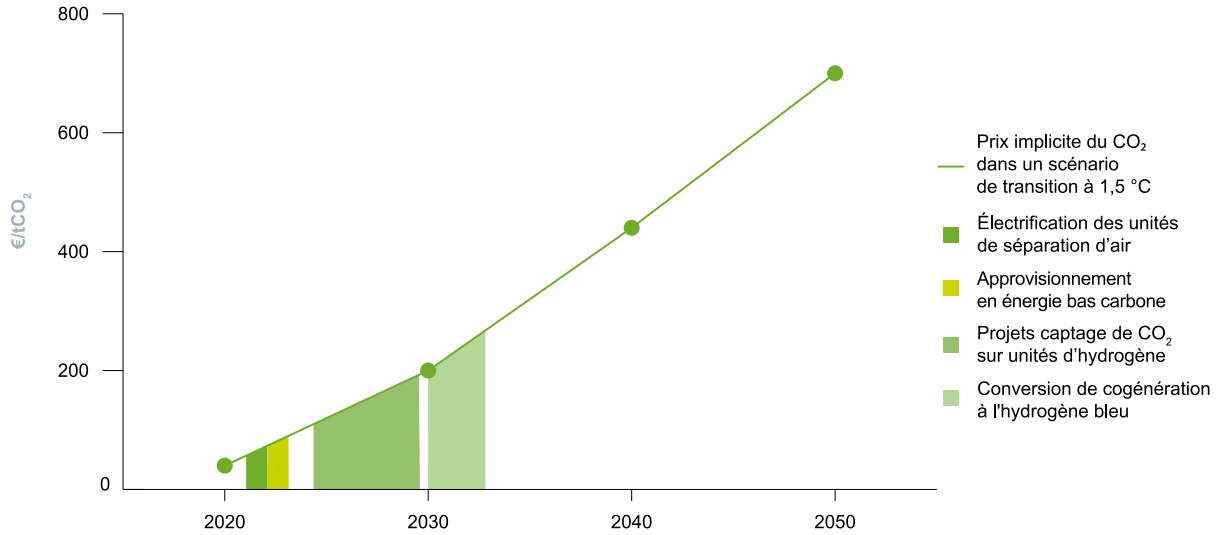
Les chiffres ci-dessus n'incluent pas la part des émissions correspondant à la catégorie 11 pour les ventes d'équipements à des tiers – correspondant aux activités rapportées dans le segment Ingénierie & Technologies. Comme indiqué à la page 318 – paragraphe 2.2.5, les équipements vendus par le Groupe sont susceptibles d'émettre du CO_2 tout au long de leur durée de vie, dans des proportions qui dépendent du type d'équipement, des usages choisis par les clients, ainsi que de la décarbonation des réseaux électriques sur lesquels ils seront exploités par le client. Dans la période 2025-2050, dans un scénario 1,5 °C, ces émissions pourront être réduites par les clients du Groupe en activant des leviers similaires à ceux mis en œuvre par le Groupe pour réduire ses émissions. Dans un tel scénario 1,5 °C, il est attendu par le Groupe que les ventes d'équipements accompagneront la décarbonation de la planète et évolueront vers des ventes à des tiers (i) d'installations pour produire des gaz industriels à faible teneur en carbone ou renouvelables nécessaires à une industrie à faible émission de CO_2 compatible avec une trajectoire de 1,5 °C et (ii) d'équipements nécessaires pour réduire les émissions, tels que par exemple les unités Cryocap™ pour capturer les émissions dans les secteurs de l'industrie lourde dont les émissions sont difficiles à réduire. En outre, la plupart des équipements ou installations vendus consomment principalement de l'électricité dont la teneur en carbone diminue rapidement dans les scénarios « Net Zero », comme le scénario « Net Zero Emissions » de l'Agence internationale de l'Énergie.

La trajectoire de CO_2 anticipée par le Groupe dans son plan de transition montre l'évolution attendue des émissions cumulées des actifs existants, des actifs fermement planifiés et des futurs actifs non encore décidés. Les émissions verrouillées selon la stricte définition correspondent donc aux émissions des actifs du Groupe contribuant significativement aux émissions aujourd'hui jusqu'à leur décarbonation ou leur fin de vie. Le Groupe pilotant sa trajectoire à l'échelle mondiale, en adaptant chaque projet de décarbonation local (leviers précis mis en œuvre et temporalité) aux évolutions réglementaires et aux demandes des clients, les émissions verrouillées ne sont pas attribuées à des actifs en particulier. La trajectoire carbone du Groupe jusqu'en 2050 correspond ainsi aux émissions verrouillées du Groupe.

Les actifs du Groupe fournissent des produits essentiels et peuvent être décarbonés à un prix compétitif sur une trajectoire de 1,5 °C (en supposant une évolution cohérente du prix du CO_2 implicite ou explicite) : ainsi, la décarbonation de la base d'actif n'est pas identifiée comme un risque majeur pour Air Liquide à ce jour.

En outre, sur la base des actions correspondant aux leviers identifiés, les principales unités de production d'Air Liquide peuvent être décarbonées de manière compétitive dans un scénario de transition 1,5 °C. Cela suppose le déploiement d'infrastructures, en particulier énergétiques, prévues par ces scénarios (réseaux électriques, disponibilité massive d'énergie renouvelable en particulier, accès aux puits de stockage de carbone). Cette compétitivité est évaluée en comparant les estimations des coûts de décarbonation pour les différents leviers avec une trajectoire de prix de CO_2 prévue par les modèles dans un scénario 1,5 °C. Ces actifs fournissent en outre des produits essentiels pour l'industrie et la santé, en particulier pour réduire les émissions et les consommations d'énergie et de ressources des clients du Groupe.

PRIX IMPLICITE DU CO_2 DANS UNE TRANSITION À 1,5 °C



Légende : Courbe positionnant, de manière indicative, le prix du carbone à partir duquel une technologie de décarbonation peut être déployée de manière pérenne (ce prix pouvant varier en fonction des secteurs et des géographies en fonction des conditions de marché).

Les actions de mise en œuvre des trois leviers présentés précédemment représentent des investissements dont il est attendu qu'ils soient avant tout des investissements permettant de fournir des gaz et services décarbonés aux clients d'Air Liquide, notamment lors des renouvellements de contrats à long terme, donc des opportunités de croissance apportant au Groupe une valeur économique. En conséquence, les investissements de décarbonation des actifs du Groupe, ainsi que les investissements permettant de capturer des opportunités de croissance dans la transition énergétique, ne font pas l'objet de budgets d'investissement séparés et sont complètement intégrés à la politique et aux processus d'investissements industriels du Groupe.

Ainsi, le financement du déploiement des investissements induisant la décarbonation des actifs et opérations de Groupe est intégré aux enveloppes d'investissement du Groupe, ce financement pouvant être pour certains projets complété par des financements publics, comme par exemple un soutien du Fonds pour l'Innovation mis en place par l'Union européenne.

Suite à la mise à jour de son dispositif d'investissement durable en 2024, le Groupe a réalisé en 2025 une 3e émission obligataire verte de 500 millions d'euros a été réalisée en 2025 afin de financer également des investissements de croissance permettant la décarbonation du Groupe, en complément des émissions obligataires vertes réalisées en 2021 et 2024.

Les dépenses opérationnelles consistent principalement en achats d'électricité renouvelable et bas carbone et ne font pas l'objet d'un suivi spécifique. Une partie des dépenses futures liées aux achats d'électricité renouvelable peut être estimée par les engagements liés aux contrats d'approvisionnement d'énergie renouvelable signés par le Groupe (voir page 252 – note 29.2 aux États financiers consolidés).

Par ailleurs, le Groupe pilote sa trajectoire à l'échelle globale, en favorisant les zones dans lesquelles le cadre réglementaire favorise la décarbonation de l'industrie lourde via le développement de marchés pour les produits bas carbone ou par l'incitation directe à la décarbonation de l'industrie. Ainsi, la séquence des projets de décarbonation identifiés par le Groupe dans sa trajectoire vers la neutralité n'est pas déterminée en avance.

En outre, la mise en œuvre de certains leviers de décarbonation (par exemple, l'achat d'électricité renouvelable) ne nécessite pas d'investissements.

Comme indiqué à la page 300 – paragraphe 2.1, la majeure partie des activités du Groupe n''est pas éligible à la Taxonomie européenne, en particulier les activités dérivées de la production des gaz de l'air. Ainsi, seule une fraction limitée des investissements liés au plan de transition est intégrée aux indicateurs du Règlement sur la Taxonomie de l'Union européenne. En outre, les dépenses opérationnelles de la Taxonomie ne sont pas matérielles au regard du modèle d'affaires d'Air Liquide. En effet, les dépenses opérationnelles structurantes pour la stratégie de décarbonation du Groupe, que sont les achats d'énergie renouvelable ou bas carbone, sont exclues du périmètre retenu par la Taxonomie.

Ainsi, en référence aux trois leviers de décarbonation mentionnés ci-avant, au moins deux ne peuvent être pleinement reflétés par les indicateurs de la Taxonomie.

Par ailleurs, à la suite de l'application du principe de matérialité instauré par l'Acte Délégué 2026/73 du 4 juillet 2025, la seule activité éligible et matérielle du Groupe est la production d'hydrogène. Le Groupe a annoncé des ambitions importantes dans le domaine de l'hydrogène bas carbone, soit via des investissements de croissance soit via des investissements de décarbonation des actifs existants. La réalisation de ces investissements est dépendante des politiques locales en matière d'hydrogène, aucune définition harmonisée de l'hydrogène « bas carbone » n'existant aujourd'hui au niveau mondial. Ainsi, le Groupe pourrait être amené à réaliser des investissements dans l'hydrogène bas carbone qui s'avérerait non aligné à la Taxonomie, du fait de la non-harmonisation des seuils ou de critères pour la Taxonomie s'avérant trop complexes à documenter.

Du fait des activités du Groupe relevant principalement de l'activité de production de gaz industriels référencée sous le code NACE 20.11, aucune dépense d'investissement significative n'a été identifiée relevant des codes NACE B.05, C.19, D.35.1, D.35.3, G.46.71. Seules des dépenses d'investissement marginales ont été identifiées concernant les codes NACE D.35.1 et D.35.3, s'agissant de dépenses d'investissement relatives à l'entretien des unités de cogénération, mais elles sont non matérielles au sens du Règlement sur la Taxonomie.

Air Liquide n'est pas directement actif dans la prospection, l'extraction, le raffinage, ou la distribution de combustible liquide ou gazeux à l'exception de ventes de biométhane (non fossile) et de ventes marginales de gaz naturel comprimés pour des clients dans la mobilité. Ces ventes de produits pouvant être considérés comme des combustibles gazeux ou liquides sont en deçà des seuils prévus au Règlement (EU) 2020/1818 dans ces activités et l'absence de notification d'exclusion par des administrateurs de benchmark rend le Groupe éligible aux Paris-aligned benchmarks.

Depuis l'annonce des objectifs climat en mars 2021, le Groupe met son plan de transition en œuvre en articulant des actions à plusieurs niveaux :

- mise en place de formations dédiées aux aspects scientifiques du changement climatique et à la transition énergétique. Après un programme dédié de sensibilisation en 2021-2022, ces formations ont été intégrées aux différents cursus des branches d'activité mondiale et de l'Université Air Liquide et sont proposées chaque année aux collaborateurs du Groupe ;
- mise en place de processus dédiés pour le suivi de la trajectoire CO_2, la revue annuelle des plans de décarbonation au niveau des groupes de pays (clusters) et l'intégration des enjeux climatiques dans le processus d'investissement (voir page 43 – paragraphe 3.2) qui sont :
  - l'activation des différents leviers de décarbonation afin de réduire les émissions de CO_2 liées aux opérations du Groupe,
  - la signature de contrats d'approvisionnement en électricité bas carbone ou renouvelable,
  - la modernisation et l'amélioration de l'efficacité énergétique et carbone des unités de production, comme par exemple l'électrification d'unités de production de gaz de l'air en Chine ou en Afrique du Sud,
  - le développement de projets de captage de CO_2 sur des unités d'hydrogène existantes à fin de séquestration ou de ré-utilisation,
  - le développement d'offres et de projets accompagnant la décarbonation des clients du Groupe ;
- les progrès réalisés par rapport aux objectifs que s'est fixés le Groupe sont présentés à la page 318 – paragraphe 2.2.5. Les émissions des scopes 1 et 2 sur l'exercice 2025 sont ainsi en baisse de -13,0 % par rapport aux émissions comparables de l'année de référence. Voir les détails sur les variations par rapport à l'année précédente et à l'année de référence à la page 318 – paragraphe 2.2.5.

Enjeux liés au climat : impacts, risques et opportunités

Atténuation du changement climatique

Les impacts, risques et opportunités liés à l'atténuation du changement climatique et à la consommation d'énergie sont identifiés par plusieurs processus.

Les **impacts des émissions de gaz à effet de serre**, et en particulier de CO_2, sont tout d'abord identifiés au travers d'une veille active de la science du climat, en prenant appui sur les évaluations scientifiques provenant notamment du Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat (GIEC) au travers de leurs Rapports d'évaluation et de leurs Rapports spéciaux (dont le Rapport spécial réalisé avec l'IPBES [1] pour déterminer les liens entre le changement climatique et la biodiversité). Ces travaux documentent les impacts attendus du changement climatique sur les écosystèmes, la biodiversité et les communautés humaines, à différentes échelles géographiques. L'augmentation des températures mondiales, d'autant plus élevées que les émissions de gaz à effet de serre sont importantes, entraîne une perturbation du cycle de l'eau, une intensification des fortes pluies et une augmentation de la fréquence des périodes humides et sèches et des vagues de chaleur. Le changement climatique entraînera également une élévation accrue du niveau des mers via le réchauffement des eaux et la fonte des glaciers et calottes polaires.

La matérialité de ces impacts est appréciée au regard des émissions directes de gaz à effet de serre réalisées par le Groupe, ainsi que de ses émissions indirectes associées à sa consommation d'électricité. Le Groupe suit de façon trimestrielle et consolidée ses émissions de gaz à effet de serre pour les scopes 1 et 2, et calcule de façon annuelle ses émissions de gaz à effet de serre de scope 3 ainsi que les émissions évitées. L'ensemble des émissions des scopes 1, 2 et 3 font l'objet d'une publication annuelle, détaillée à la page 318 – paragraphe 2.2.5. Ces émissions proviennent principalement des unités de production opérées par le Groupe, soit sous forme d'émissions directes pour les unités de production d'hydrogène par reformage de gaz naturel et les unités de cogénération, soit sous forme d'émissions indirectes induites par la production de l'électricité consommée par les unités de production de gaz de l'air. Dans la chaîne de valeur, l'essentiel des émissions indirectes induites provient de l'approvisionnement en biens et services, en énergie et en matières premières d'origine énergétique, ainsi que de l'utilisation par les clients de certains produits spécifiques vendus par le Groupe, en particulier lorsque les produits vendus sont eux-mêmes des gaz à effet de serre. Le Groupe a établi une trajectoire pluriannuelle de réduction de ses émissions de gaz à effet de serre (voir ci-avant objectifs de décarbonation). Cette trajectoire est déclinée par année sous la forme d'un budget CO_2, suivi par la Direction du Contrôle de Gestion du Groupe. Les décisions d'investissements concernant les nouveaux projets tiennent compte des enveloppes de CO_2 allouées à l'échelle régionale et sont validées par le Comité Ressources et Investissements (RIC). Chaque groupe de pays (cluster) se voit attribuer une enveloppe CO_2 pour l'année, définissant un montant maximal d'émissions nettes induites par les nouveaux projets d'investissement. Ils sont établis en même temps que les enveloppes de décisions, afin que les émissions des décisions d'investissement en cours d'exécution soient pleinement prises en compte. Ils sont le fruit d'un dialogue entre les groupes de pays (clusters) et l'équipe de Contrôle de Gestion du Groupe afin d'être compatibles avec les objectifs du Groupe et répartis en fonction des contextes locaux. L'allocation des budgets est assurée par le Contrôle de Gestion Groupe et le suivi communiqué aux Comités des Ressources et des Investissements.

Les impacts sont également pris en compte dans la chaîne de valeur. Deux politiques liées à l'approvisionnement (une procédure générale, une dédiée à l'approvisionnement durable) sont appliquées dans le Groupe et visent à réduire les émissions de gaz à effet de serre induites par ses consommations (scopes 2 et 3). Air Liquide participe également à la décarbonation de ses clients (voir ci-dessous), et traduit son impact au travers du calcul des émissions évitées. Enfin, un dialogue continu est établi avec l'ensemble des parties prenantes sur ces sujets, encadré par des procédures spécifiques. On peut citer notamment les enquêtes My Voice destinées aux salariés, ou le dialogue avec les investisseurs au travers de l'équipe Relations Investisseurs. Ces programmes visent à tirer le meilleur parti des interactions d'Air Liquide avec les parties prenantes du Groupe.

Les **impacts positifs** sont en particulier liés au modèle économique et au portefeuille technologique du Groupe. En effet, le Groupe fournit des solutions permettant d'augmenter l'efficacité des processus de production ou de décarboner les marchés visés (notamment l'industrie et la mobilité). Cela passe, entre autres, par le développement de nouvelles technologies bas carbone et/ou l'utilisation des gaz et services d'Air Liquide. La matérialité de ces impacts positifs est évaluée au travers de plusieurs indicateurs, notamment l'estimation du volume de CO_2 pouvant être évité grâce aux solutions d'Air Liquide.

(1) *Intergovernmental Science-Policy Platform on Biodiversity and Ecosystem Services.*

Les risques et opportunités, ainsi que leur matérialité sont essentiellement évalués au travers d'analyses stratégiques réalisées par diverses entités du Groupe (filiale, branche d'activité, géographie, ou au niveau du Groupe). Ces risques et opportunités liés au climat sont évalués selon le guide du Groupe de travail sur les informations financières liées au climat (TCFD) dans son rapport sur la publication d'informations financières relatives au climat. Comme exposé ci-dessous, ces études analysant la résilience du Groupe face aux risques de transition s'intègrent aux processus de gestion du Groupe (revue des nouveaux investissements, revue de performance des entités opérationnelles ainsi que des revues dédiées des plans de décarbonation locaux).

Les risques de transition climatique font référence aux risques financiers, économiques et sociaux associés au passage d'une économie à forte intensité de carbone à une économie à faible émission de carbone. Compte tenu du besoin en énergie des opérations du Groupe, les risques de transition identifiés incluent **les risques liés à l'approvisionnement en énergie et en matières premières**. Les politiques et réglementations relatives à la transition énergétique peuvent en effet avoir des impacts sur leur disponibilité et leur prix, que l'on parle d'énergie fossile ou d'énergie décarbonée.

L'approche du Groupe face aux risques de transition suit une approche en trois étapes : identification des sources potentielles de risques, établissement de procédures d'évaluation des risques et préparation de plans d'atténuation des risques. Deux types de processus peuvent en outre être distingués : (i) le contrôle prévisionnel des investissements et (ii) les revues des activités existantes.

(i) Contrôle prévisionnel des investissements

Pour s'assurer que les investissements futurs sont compatibles avec un scénario de transition à 1,5 °C (tel que décrit par le scénario « Net Zero Emissions » de l'AIE [(1)]), ainsi qu'avec les engagements financiers et extra-financiers envers ses actionnaires, Air Liquide s'appuie sur le processus d'investissement et en particulier sur les diligences conduites lors des phases de développement de nouveaux projets d'investissements dans des capacités de production. Conformément à sa procédure régissant le processus d'investissement, le Groupe applique un prix interne du carbone sous la forme d'un prix notionnel (« shadow price ») dérivé de scénarios à faibles émissions de l'Agence internationale de l'Énergie. Les projets sont soumis à l'examen des Comités des Ressources et des Investissements (RIC), dont la gouvernance et le fonctionnement sont détaillés à la page 43 – paragraphe 3.2 :

- à partir de 2025, la méthodologie du Groupe pour évaluer la viabilité et la résilience des nouveaux projets majeurs de production primaire évolue. Le nouveau processus en cours de déploiement implique des analyses pour refléter à la fois les conditions de marché anticipées et des politiques plus ambitieuses compatibles avec une trajectoire 1,5 °C. Ces analyses de sensibilité pour les nouveaux projets sont basées sur deux scénarios différents impliquant des trajectoires distinctes de prix du carbone. Par défaut et en l'absence d'information sectorielle ou géographique précise, les scénarios sont basés sur des scénarios de faibles émissions de l'Agence internationale de l'Énergie. Tout d'abord, une analyse de la viabilité commerciale est effectuée en tenant compte des engagements annoncés par le pays où le projet a lieu, en s'appuyant sur les communications gouvernementales ou les versions les plus récentes disponibles des scénarios « Announced Pledges » ou « Stated Policies » de l'Agence internationale de l'Énergie (qui comprend des projections de prix de CO_2). En outre, lorsqu'elle est jugée pertinente par les équipes Marché des branches d'activité concernées, une évaluation de la résilience dans un scénario normatif « 1,5 °C » permettant de tester la résilience à long terme du projet et son alignement stratégique avec une économie mondiale décarbonée est réalisée, en s'appuyant sur les trajectoires de prix, différenciées selon les géographies, du scénario « Net Zero Emissions » de l'Agence internationale de l'Énergie ;
- par ailleurs, chaque fois que les émissions annuelles de scopes 1 et 2 pour l'investissement associé, ou les émissions annuelles du client sont supérieures à des seuils spécifiques, les investissements doivent d'abord passer par un Comité Groupe de gestion des risques Énergie et Émissions (E-Enrisk) au sein duquel les risques liés à la technologie, à la réputation et au marché sont pris en compte. Les résultats sont ensuite transférés au RIC.

PRIX DU CO_2 POUR L'ÉLECTRICITÉ PAR SCÉNARIO SELON LES RÉGIONS

USD par tonne de CO_2	2035	2040	2050
Scénario « Stated Policies » / « Politiques annoncées »			
Canada	126	126	126
Chine	22	26	34
Union européenne	89	92	174
Japon	39	61	105
Corée du Sud	52	62	75
Scénario « Net Zero Emissions by 2050 »			
Économies avancées ayant pris des engagements de zéro émission nette	180	205	250
Portion des marchés émergents et économies en développement*	125	160	200
Autres marchés émergents et économies en développement	25-50	35-85	55-180

* *Comprend le Brésil, la Chine, l'Inde, l'Indonésie et l'Afrique du Sud.*
Source : AIE, World Energy Outlook 2025.

Ce mécanisme de prix notionnel (shadow price) est un outil d'analyse de la viabilité et de la résilience des projets, destiné à la prise de décision d'investissement des actifs de production primaire. Il couvre donc les émissions de scope 1 et 2 futures liées à ces investissements. Il ne couvre pas directement les émissions des actifs existants, pour lesquels le modèle commercial du Groupe et les clauses contractuelles transfèrent les risques CO_2 en aval, mais il garantit que la trajectoire de croissance du Groupe est systématiquement analysée par rapport à des scénarios climatiques robustes et fondés sur la science.

(1) *Tel que pris dans la feuille de route Net Zero (2021) et ses mises à jour dans les rapports World Energy Outlook (2023-2025).*

Par ailleurs, et afin de s'assurer qu'aucun investissement ne compromette la compatibilité des objectifs du Groupe avec une trajectoire 1,5 °C, l'exposition aux émissions du Groupe est gérée de manière centralisée via un budget carbone annuel. Ce budget est alloué aux différentes régions et est révisé chaque année, en cohérence avec les objectifs climat. Cette trajectoire est revue par le Comité environnement et société du Conseil d'Administration.

(ii) Examen des activités existantes

Une autre dimension clé dans la gestion du risque de transition du Groupe est celle de ses actifs et activités existants. Pour évaluer cela, Air Liquide a déployé un processus dédié, couvrant les quatre dimensions de risques recommandées par le Groupe de travail sur les informations financières liées au climat (TCFD) : politique et juridique, technologie, marché et réputation avec un horizon temporel à 2035 et à 2050 et les différences provenant de l'intensité du facteur de risque plutôt que de sa nature. Un seul niveau de risque est considéré couvrant les différents horizons de temps, le Groupe ayant réalisé une évaluation globale lorsque plusieurs horizons de temps s'appliquaient. Néanmoins, le pilotage de la trajectoire CO_2 sur différentes échelles de temps implique une prise en compte des risques de transition sur des horizons temporels multiples, couvrant typiquement l'horizon « Année+1 », l'horizon du plan stratégique, et l'horizon des objectifs climat annoncés pour 2035 et 2050. Du fait de la dépendance forte aux conditions locales (politiques et réglementations, structure des marchés énergétiques), un scénario de transition 1,5 °C est utilisé, principalement de manière qualitative dans le cadre d'un dialogue entre les parties prenantes internes. Le principal scénario 1,5 °C de référence utilisé est le scénario « Net Zero Emissions » de l'Agence internationale de l'Énergie, qui fournit des éléments pertinents au regard des activités du Groupe : évolution des marchés de l'énergie, développement des sources d'électricité renouvelables, évolution des grands marchés industriels servis par le Groupe comme l'acier ou la pétrochimie, ainsi que sur les développements technologiques, pour différents horizons temporels et différentes régions du monde. Le croisement avec une vision locale, en particulier des politiques et réglementations implémentées et en discussion permet au Groupe de disposer de scénarios couvrant les différentes dimensions des risques, selon le modus operandi suivant :

- criblage et identification des risques : sous la supervision de la Direction du Développement Durable et en collaboration avec les équipes Finance et les branches d'activité mondiale, une revue des facteurs de risque de transition dans un scénario de transition 1,5 °C est menée. Les impacts de la transition énergétique sur les différents marchés sont pris en compte lors des différentes études de marché sectorielles et/ou géographiques ; les impacts en matière de technologies sont pris en compte dans la veille technologique menée par la R&D et peuvent être ensuite intégrés à des feuilles de route de développement technologique. Le suivi des développements en matière de réglementation est coordonné par les équipes Affaires Publiques, en lien avec les lignes d'activité et les entités opérationnelles concernées ;
- revues régionales approfondies : suite à l'évaluation réalisée par l'équipe centrale, des analyses approfondies sont menées dans les différentes zones géographiques, avec une analyse au niveau des actifs le cas échéant, en tenant compte du type d'actif, de sa capacité de production, du marché desservi et des politiques locales de décarbonation.

L'analyse de double matérialité a mis en évidence quatre risques matériels, ainsi qu'une opportunité matérielle concernant l'enjeu d'atténuation du changement climatique :

(i) un **risque d'ordre technologique**, tel que l'obsolescence de technologies ou procédés existants et émetteurs, le coût des nouvelles technologies bas carbone et les risques liés à des investissements dans celles-ci ;

(ii) un **risque lié aux marchés** servis par le Groupe, qui peuvent eux-mêmes être impactés par la nécessité de réduire les émissions, impactant en particulier la demande de gaz industriels sur certains marchés ;

(iii) un **risque d'ordre politique et légal**, qui peut se matérialiser sous plusieurs formes comme la mise en place de systèmes de prix du CO_2 (taxe, marché de quota), de réglementations impactant la mise sur le marché de certains types de produits, ou renforçant les obligations de réduction d'émissions de gaz à effet de serre ;

(iv) un **risque à caractère réputationnel**, selon la manière dont les objectifs de réduction d'émissions du Groupe et sa performance sont considérés par les parties prenantes.

L'opportunité matérielle identifiée regroupe les **évolutions positives** que la décarbonation des économies, et en particulier de l'industrie et de la mobilité, **induit sur la demande pour les produits et services du Groupe**, avec le développement de nouveaux segments de marché, tant sur les marchés existants que dans de nouveaux secteurs.

Ces quatre risques et cette opportunité matériels identifiés pour l'enjeu d'atténuation du changement climatique ont été identifiés lors de l'exercice de double matérialité. Ils ont été en outre plus précisément analysés par le Groupe en s'appuyant sur les travaux de la TCFD afin de fournir une vision plus fine qui tient compte des mesures d'atténuation.

Facteurs de risque [a]	Importance	Évaluation des risques	Évaluation des opportunités
		Politique et juridique	
Augmentation du prix des émissions de CO_2	Coût plus élevé en raison du prix du CO_2	**Faible** – les coûts potentiels sont soumis à des dispositions contractuelles permettant de transférer les coûts.	**Haut** – potentiel de croissance de l'industrie manufacturière à faible émission de carbone.
Mandats / réglementation sur les produits et procédés existants	Mandats sur la régulation H_2 bas carbone et CCUS [b]	**Modéré** – alignement avec le scénario de l'AIE et signes réglementaires positifs.	**Haut** – mise à l'échelle accélérée des chaînes de valeur naissantes / potentiel de réduction des écarts de coûts.
Obligations de déclaration renforcées	Coût d'un processus de reporting amélioré, coût de la transparence pour la réputation	**Faible** – reporting de haute précision validé par des auditeurs externes et informations précises dans l'État de durabilité.	**Modéré** – amélioration de la connaissance et de la gestion des mesures climatiques grâce aux exigences de la CSRD.
		Technologie	
Remplacement des produits existants par des alternatives à faibles émissions	Production de gaz industriels bas carbone	**Faible** – Air Liquide se positionne comme leader sur la chaîne de valeur de l'hydrogène bas carbone, et se positionne sur toutes les nouvelles technologies de gaz industriels bas carbone. Aucun produit de substitution nécessaire pour les gaz de l'air.	**Haut** – augmentation des opportunités liées à la demande en hydrogène bas carbone et aux gaz industriels.
Investissement infructueux dans les nouvelles technologies	Incapacité à développer de nouvelles technologies dans les délais, les coûts et en conformité avec la demande du marché	**Faible** – développement technologique avec des feuilles de route technologiques robustes, avec une longue expérience de réussite.	**Haut** – fort avantage concurrentiel en matière de développement technologique, avec des délais de mise sur le marché réduits et un large portefeuille de technologies propriétaires.
Coûts de transition vers des technologies à faibles émissions	Coût de l'approvisionnement électrique, CCUS [b] ou bas carbone	**Faible** – coûts de réduction inférieurs au prix du CO_2 implicite dans des trajectoires de prix de CO_2 dans des scénarios 1,5 °C.	
		Marché	
Changement de comportement des clients	Clients susceptibles de voir leur activité réduire ou disparaître ou n'ayant pas besoin de gaz industriels	**Faible** – Air Liquide dispose d'une clientèle diversifiée, de due diligence pour l'évaluation des projets (site, client), une structure contractuelle résiliente et une proximité client pour anticiper les évolutions.	**Haut** – potentiel de ventes accrues de gaz industriels et de services pour répondre à la nouvelle demande.
Incertitude dans les signaux de marché	Incertitude sur les perspectives pour l'hydrogène, le captage et la séquestration de CO_2 ou le prix de l'électricité (pour les PPA [c])	**Modéré** – les risques sur le prix de l'énergie sont répercutés dans les contrats, les signaux du marché sont surveillés, avec une forte proximité avec les clients. Le plaidoyer garantit que les signaux du marché viennent dans des cadres réglementaires clairs et stables.	
Augmentation des coûts des matières premières	Augmentation des coûts des matières premières	**Faible** – consommation relativement faible de matériaux critiques.	
		Réputation	
Changements dans les préférences des consommateurs	Changements dans la demande des produits finaux des chaînes de valeur du Groupe	**Faible** – les gaz industriels sont impliqués dans presque tous les processus de fabrication.	**Haut** – forte augmentation des utilisations industrielles de gaz dans toutes les zones géographiques et dans toutes les trajectoires de décarbonation.
Stigmatisation du secteur	Stigmatisation des produits chimiques	**Faible** – la stratégie de plaidoyer d'Air Liquide s'appuie sur des explications scientifiques pour mettre en évidence le besoin de gaz industriels dans tous les scénarios.	
Préoccupation accrue des parties prenantes et commentaires négatifs	Préoccupations de coalitions (investisseurs, ONG)	**Faible** – Air Liquide dispose de structures spécifiques pour avoir un dialogue constructif avec les parties prenantes du Groupe.	**Haut** – une forte capacité à trouver des accords avec les parties prenantes assurée par des structures spécifiques.

(a) Les risques de transition liés au climat ont été évalués selon les catégories et les exemples du Groupe de travail sur les informations financières liées au climat (TCFD) Rapport final, 2017.
(b) CCUS : Carbon Capture, Utilisation and Storage ; le captage, l'utilisation et la séquestration du carbone.
(c) PPA : Power Purchase Agreement ; contrat d'achat d'énergie renouvelable à long terme.

Adaptation au changement climatique

Cet enjeu fait partie des risques environnementaux du Groupe. Air Liquide opère dans certaines régions du monde exposées à des évolutions (en sévérité ou en fréquence) de phénomènes météorologiques exceptionnels dues au changement climatique.

Ceux-ci peuvent être décomposés comme suit :

- **des risques aigus**, déclenchés par des évènements tels que des catastrophes naturelles, dont la fréquence et la gravité augmentent : tempêtes, ouragans, inondations, etc. Ces risques peuvent concerner les sites d'Air Liquide situés à proximité des côtes par exemple, ou dans des régions touchées par des ouragans (golfe du Mexique, Asie du Sud-Est, etc.) ;
- **des risques chroniques**, liés à l'évolution à plus long terme des modèles climatiques et à la hausse des températures : élévation du niveau de la mer, canicules chroniques dans certaines régions, modification des régimes pluviométriques et augmentation de leur variabilité, disparition de certaines ressources, etc.

Ces phénomènes peuvent ralentir ou interrompre les opérations du Groupe ou les rendre plus coûteuses. Ses fournisseurs et clients sont également confrontés à **ces mêmes risques**, qui peuvent affecter indirectement le Groupe en réduisant la demande en gaz industriels. Certains de ces phénomènes climatiques, comme les canicules, pourraient même avoir un **impact sur les conditions de travail**.

Une étude a été réalisée en 2023 conjointement avec un cabinet de conseil, impliquant des experts techniques internes afin d'identifier comment les risques physiques liés au changement climatique pourraient impacter les activités et les actifs du Groupe. À cet effet, des actifs liés aux activités clés ont été identifiés (ASU, HyCO, Cogénération, Biogaz, Industriel Marchand et Électronique, représentant plus de 75 % des ventes) et, pour chacun d'eux, les périls induits par les risques physiques liés au changement climatique ont été évalués (sécheresse, température, chaleur, inondation, incendie, précipitations, froid, conditions météorologiques extrêmes, géotechnique, sol, conditions météo-océanographiques). Parmi ceux-ci, les principaux périls identifiés sont la sécheresse, la température, la canicule et l'incendie car ils ont des impacts spécifiques aux activités d'Air Liquide, notamment dans la manière dont ils affectent les processus industriels.

Une analyse d'exposition a ensuite été réalisée, sur la base à la fois d'une approche absolue (comment les actifs seront-ils exposés à chaque péril) et d'une approche relative (comment les actifs seront-ils exposés par rapport à la période de référence 1981-2010). Les périls liés au climat ont été évalués sur la base de scénarios d'émissions intermédiaires (SSP2-4.5) et élevées (SSP5-8.5) du GIEC à l'horizon long terme de 2040, avec l'outil de simulation climatique du cabinet de conseil. Ces deux scénarios ont été sélectionnés pour leur base scientifique permettant de modéliser les évolutions des différents périls mentionnés ci-avant, en se basant sur ceux listés dans l'annexe A « DNSH Adaptation » du Règlement Taxonomie, sous deux trajectoires à émissions élevées. L'un (SSP2-4.5) est un scénario « business as usual », où le niveau d'émissions correspond à celui des Contributions Déterminées au niveau National et peut être considéré comme probable. Le second (SSP5-8.5) correspond à un scénario pessimiste et sert de « cas-limite » pour les analyses de risque. Dans cet outil, pour chacun des scénarios climatiques étudiés, les différents actifs se voient calculer une exposition à chaque type de péril, les résultats pouvant ensuite être consolidés par activité. Partant des plus de 6 000 actifs du Groupe, l'accent a été mis sur les ~670 actifs industriels, dont ~570 appartenaient à l'une des catégories suivantes : ASU, HyCO, Cogénération, Biogaz, Industriel Marchand et Électronique. En effet, il a été considéré que les actifs non industriels présentaient un risque qui n'était pas spécifique à Air Liquide. Une interruption d'activité de ces actifs non industriels ne constituerait pas un risque majeur pour Air Liquide dans son ensemble, ces derniers pouvant, au besoin, être déplacés.

Suite à cette première cartographie générique, les travaux se poursuivent afin d'affiner la compréhension des enjeux au niveau des différents types d'actifs du Groupe, avec un recentrage sur les principaux bassins industriels prioritaires, identifiés par le Groupe.

L'approche d'identification des risques climatiques distingue les risques physiques et les risques de transition.

En 2025, Air Liquide a enrichi ses ressources de formation pour l'ensemble du Groupe concernant les risques physiques liés au climat. Ce travail a abouti à la création d'un kit de documentation (incluant des présentations et des fiches réflexes) destiné à la sensibilisation et à la formation des sites exposés aux aléas climatiques jugés prioritaires, venant ainsi compléter la procédure existante sur les risques physiques, pour encadrer l'analyse de la résilience climatique au niveau des groupes de pays (clusters), précisant les scénarios climatiques à utiliser (SSP2-4.5 et SSP5-8.5 identifiés par le GIEC), les horizons temporels concernés (2040 et 2100), et le périmètre des risques physiques matériels (listés ci-avant) à prendre en compte. À ce stade cependant, les impacts sur la chaîne de valeur ne sont que partiellement évalués.

L'année 2025 a été également l'occasion de poursuivre la sensibilisation des équipes projet de conception de nos usines, les entités opérationnelles et les équipes R&D.

Enfin, des études de vulnérabilité climatique, basées sur les méthodes et outils développés par des compagnies d'assurance internationales, ont été menées sur deux sites pilotes. Ces analyses documentées permettent au Groupe de définir les prochaines étapes pour intégrer l'évaluation des risques physiques liés au climat dans son processus global de gestion des risques.

En raison de la longue durée de vie des actifs du Groupe, aucune analyse à plus court terme n'est prévue. Néanmoins, l'évaluation actuelle des risques pour la chaîne de valeur est encore partielle (par exemple, l'impact des vagues de froid sur les livraisons pour l'activité Industriel Marchand) et fera l'objet d'un examen plus approfondi.

2.2.2. Politique sur le climat

Atténuation du changement climatique

La politique climat d'Air Liquide fait partie intégrante du BlueBook [1] et couvre l'ensemble du Groupe. Les processus et actions qui y sont décrits sont supervisés par le Comité Exécutif. Elle rappelle dans son introduction l'impact des émissions de gaz à effet de serre induites par les activités du Groupe sur l'environnement et la société, comme en témoignent l'évaluation régulière et les rapports spéciaux du Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat. La politique climat définit la manière dont Air Liquide évalue les risques, les impacts et les opportunités liés au climat sur sa chaîne de valeur, tant du point de vue de l'atténuation que de l'adaptation, et comment le Groupe y répond à travers ses processus, suit sa performance (notamment à travers une mesure de son empreinte carbone) et communique ses performances à ses parties prenantes. Cela couvre également l'engagement avec les parties prenantes telles que les clients, les employés, les fournisseurs, les organismes publics ou les organisations non gouvernementales et spécifie les rôles et responsabilités des différentes entités internes. Le déploiement des énergies renouvelables est abordé à travers les principes directeurs pour la gestion de l'énergie et les formations organisées par les équipes énergie.

(1) *Manuel de référence global, le BlueBook réunit les principes et procédures clés d'Air Liquide et constitue le socle du dispositif de contrôle interne et de gestion des risques du Groupe.*

La politique climat est ensuite déclinée en cascade dans les autres principes et procédures du BlueBook, notamment en intégrant d'une part ce qui concerne la gestion des nouveaux investissements en capital et les achats et rappelant d'autre part que le Groupe mobilise trois leviers principaux, dont l'approvisionnement en énergie à zéro ou faible teneur en carbone pour réduire son empreinte CO_2. L'approvisionnement en énergie renouvelable et à faible émission de carbone est régi par la politique relative à la gestion de l'énergie dans le BlueBook, qui couvre également les projets d'efficacité énergétique.

La politique climat est accessible via l'Intranet à tous les collaborateurs du Groupe et à toutes les parties prenantes internes intéressées, en particulier celles impliquées dans sa mise en œuvre.

Gestion des risques de transition et trajectoire de neutralité carbone

Le Groupe traite les risques de transition en combinant plusieurs approches : objectifs ambitieux sur la trajectoire d'émissions permettant de gérer le volume d'émissions de la base d'actifs existante et des nouveaux actifs (trajectoire vers la neutralité carbone 2050 incluant l'objectif de réduction des émissions des scopes 1 et 2 de -33 % en 2035 par rapport à la base de référence de 2020 [(1)]), veille réglementaire, développement technologique, développement des marchés des gaz bas carbone. L'utilisation d'un prix interne du carbone pour les nouveaux investissements fait partie des outils utilisés par le Groupe : les émissions du Groupe provenant pour l'essentiel des opérations de production, il convient d'assurer que les nouveaux investissements industriels ne sont pas à risque dans une trajectoire globale compatible avec l'Accord de Paris.

À cet effet, le processus d'investissement requiert une analyse de l'impact du projet sur la trajectoire CO_2 du Groupe. Depuis 2025, un nouveau processus est en cours de déploiement afin que tous les investissements majeurs dans des capacités de production primaire réalisent des études de sensibilité sur le prix du CO_2 futur.

Tous les projets concernés devront intégrer lors des diligences réalisées des analyses de sensibilité autour de scénarios à faibles émissions pour évaluer la viabilité et, lorsque cela est pertinent, la résilience du projet. Pour cela, l'analyse prend en compte les activités du client, le prix du CO_2 lui étant contractuellement transféré [(2)]. Ces analyses de sensibilité considèrent un prix notionnel du CO_2 basé sur les politiques existantes ainsi que, lorsque jugé pertinent, une trajectoire de prix CO_2 compatible « 1,5 °C ». Par défaut et en l'absence d'information sectorielle ou géographique précise, les estimations de prix du CO_2 des scénarios de l'Agence internationale de l'Énergie sont utilisées. Dans le cadre de l'analyse de la viabilité, les scénarios « Stated Policies » (STEPS) ou « Announced Pledges » (APS) sont utilisés pour refléter les politiques existantes. En ce qui concerne l'analyse de la résilience dans un scénario « 1,5 °C », elle s'appuie sur le scénario « Net Zero Emissions ». Ces analyses s'appliquant aux nouveaux investissements industriels de production primaire du Groupe, elles couvrent l'essentiel des émissions des scopes 1 et 2.

Pour les actifs existants, le modèle économique du Groupe implique que le prix du carbone payé par le Groupe est contractuellement refacturé aux clients, réduisant ainsi significativement le risque de dépréciation des actifs concernés. En outre, du fait des efficacités que le modèle économique du Groupe apporte à ses clients, les émissions globales sont moins élevées que si les clients produisaient eux-mêmes leurs gaz industriels.

La stratégie climat du Groupe vers la neutralité s'appuie avant tout sur une réduction drastique des émissions de CO_2 des opérations, comme exposé ci-contre. L'intention du Groupe est de minimiser le recours à des instruments de compensation. À titre d'exemple, à date, le Groupe n'a pas mobilisé de crédits carbone pour le pilotage de sa trajectoire CO_2.

Ceux-ci peuvent néanmoins être utilisés ponctuellement par des entités opérationnelles, par exemple dans le cadre de séminaires internes, ou à des fins de conformité avec des systèmes réglementaires de type « marché de quotas » lorsque de tels instruments sont autorisés. Ces utilisations sont marginales, ne sont pas reportées au niveau du Groupe, et ne sont pas prises en compte dans le calcul de l'empreinte carbone communiqué à la page 318 – paragraphe 2.2.5, conformément aux bonnes pratiques de comptabilité carbone.

Il est reconnu par des organisations comme le GIEC ou l'AIE que le recours à des instruments de compensation est nécessaire dans le cadre d'une trajectoire climatique globale permettant de limiter l'augmentation des températures sous 1,5 °C. Néanmoins, l'utilisation d'instruments de compensation carbone fait l'objet de controverses. Des études sont actuellement en cours, par exemple dans le cadre de la SBTi, ou par le GHG Protocol, concernant leur rôle et le type d'instruments mobilisables, afin de clarifier comment ces instruments peuvent être mobilisés par les entreprises dans le cadre d'une stratégie « Net Zero ».

Pour Air Liquide, les compensations ne doivent pas remplacer les réductions d'émissions là où elles sont possibles, mais couvrir uniquement les réductions résiduelles non réductibles, en particulier via des « émissions négatives » (« removals ») dont la qualité doit être garantie par des standards reconnus.

Le Groupe a vocation à apporter des solutions de décarbonation à ses clients sur la base d'un modèle économique externalisé. Vu les méthodologies comptables existantes, il arrive que, dans le cadre de projets menant à des réductions d'émissions massives pour les clients du Groupe en particulier et pour la planète en général, les émissions résiduelles résultant de ces projets de décarbonation soient comptabilisées dans l'empreinte carbone d'Air Liquide. Le Groupe anticipe que ces émissions résiduelles devront in fine être compensées par des instruments adaptés, tout en gardant une stratégie basée sur une trajectoire de réduction compatible. Lorsque les modalités de reconnaissance de l'utilisation des différents types d'instruments de compensation dans les standards de comptabilisation carbone et de définition d'objectifs « Net Zero » seront clarifiées, leur rôle dans la stratégie climat sera précisé.

(1) *Retraitées pour prendre en compte à partir de 2020 et chaque année suivante les émissions des actifs pour l'année complète, en tenant compte (à la hausse comme à la baisse) des changements de périmètre ayant un impact significatif sur les émissions de CO_2.*

(2) *Dans le modèle économique d'Air Liquide, refacturé contractuellement au client, réduisant significativement le risque de dépréciation des actifs concernés.*

2.2.3. Actions liées au climat

Atténuation du changement climatique

Comme mentionné à la page 304 – paragraphe 2.2.1, le Groupe a défini des actions correspondantes aux trois leviers de décarbonation du Plan de Transition Climat d'Air Liquide. Bien que chaque sous-action qui contribue à une action puisse se produire à l'échelle locale, toutes les actions sont pilotées au niveau du Groupe et regroupent plusieurs sous-actions géographiques afin de contribuer aux objectifs climat d'Air Liquide. Les trois leviers de décarbonation sont les suivants :

- approvisionnement en électricité renouvelable ou bas carbone. Ce premier levier est un levier d'atténuation du changement climatique qui regroupe deux types d'actions d'atténuation, le changement de combustible et le recours aux énergies renouvelables. Ce levier concerne la consommation d'électricité du Groupe, qui est la principale source d'énergie pour les actifs immobilisés d'Air Liquide ;
- gestion des actifs. Ce deuxième levier est un levier d'atténuation du changement climatique qui regroupe plusieurs types d'actions d'atténuation telles que l'électrification d'actifs industriels, ou l'efficacité énergétique. Ce levier s'adresse à tous les actifs immobilisés et mobiles d'Air Liquide ;
- captage du CO_2 à fins de séquestration géologique ou d'utilisation. Ce troisième levier est considéré comme un levier de réduction de l'impact climatique à travers des solutions technologiques permettant d'éviter l'émission à l'atmosphère de CO_2 provenant d'unités industrielles.

Les conditions et hypothèses permettant la mise en œuvre des actions correspondant aux différents leviers sont exposées dans la partie Stratégie climat – Le plan de transition à la page 304 – paragraphe 2.2.

Les sous-actions clés qui ont contribué aux réalisations du Groupe cette année comprennent :

Énergie bas carbone	Gestion des actifs	Captage du carbone
En 2025, Air Liquide a vu le démarrage de 3 TWh par an de nouveaux contrats d'achat d'électricité renouvelable bas carbone (PPA). Par ailleurs, le Groupe continue le déploiement de sa stratégie consistant à cibler prioritairement les zones géographiques où le réseau électrique est fortement carboné et a ainsi signé son premier PPA en Inde. À l'échelle mondiale, le Groupe a sécurisé un approvisionnement annuel de 5,6 TWh [(a)] d'électricité bas carbone depuis 2020 grâce à des PPA multi-annuels, dont plus de 4,5 TWh sont d'origine renouvelable. L'approvisionnement bas carbone représente désormais 40 % du volume annuel total d'électricité et de vapeur achetées par le Groupe.	Après un investissement de 60 millions d'euros à Tianjin, Air Liquide poursuit la modernisation de ses unités de production en Chine afin d'améliorer l'efficacité opérationnelle et de réduire les émissions de CO_2. En 2025, environ 25 millions d'euros ont été investis dans la modernisation d'une ASU à Yulin (Shaanxi). Cette unité modernisée permettra de réduire les émissions de CO_2 de 224 000 tonnes par an et devrait être opérationnelle fin 2027.	Air Liquide a lancé les travaux de construction d'une installation de captage de carbone en utilisant Cryocap™, une technologie innovante développée par Air Liquide, dans le port de Rotterdam. Cette unité sera connectée au projet d'infrastructure Porthos, aux Pays-Bas, qui permettra de réduire les émissions d'un site d'Air Liquide à Rozenburg, alors qu'elle aidera les réductions d'émissions pour le bassin industriel majeur de Rotterdam. L'entrée en service du projet Porthos est programmée pour 2026.

(a) Un contrat de 0,2 TWh/an a également été signé en 2018. Le pourcentage d'approvisionnement bas carbone mentionné plus bas prend en compte l'ensemble des volumes contractés, y compris ceux de 2018.

Les réductions d'émissions de GES attendues par chaque levier sont affichées à la page 304 – paragraphe 2.2.1. Les réductions d'émissions de GES réalisées depuis l'année de référence sont communiquées de manière agrégée à la page 318 – paragraphe 2.2.5.

Adaptation au changement climatique

Les actions et les ressources en matière d'adaptation au changement climatique sont pilotées par une équipe centrale dont le rôle est de veiller et coordonner la mise en place du processus de management des risques climatiques. Cette équipe dialogue avec les équipes opérationnelles et les équipes qui coordonnent les nouveaux projets pour développer le processus d'identification, d'exposition et d'adaptation aux risques climatiques telles que les membres des équipes de gestion des risques d'entreprise, HSE, d'assurance et de développement durable. Des réunions régulières tout au long de l'année sont prévues pour définir la stratégie et l'approche de l'entreprise et valider les étapes à suivre afin d'intégrer pleinement les risques physiques liés au climat dans le système de gestion industrielle du Groupe.

Des actions ont été réalisées en 2025 pour structurer et consolider une approche standard pour le Groupe en matière d'évaluation de l'exposition aux risques de changement climatique et les réponses à apporter :

- génération d'une boîte à outils à destination des filiales pour identifier des actions de prévention et de réduction des risques, évaluer la sensibilité ds activités aux risques identifiés. Un exemple concret est la rédaction de fiches réflexes pour les risques inondation, incendie et vague de chaleur afin de sensibiliser l'organisation à ces risques en amont, pendant ou en aval de leur occurrence ;
- réalisation d'étude de vulnérabilité sur deux sites pilotes, en collaborant avec des experts du monde de l'assurance ;
- identification des enjeux technologiques liés à l'adaptation au changement climatique lors d'une conférence annuelle, réunissant les experts internationaux du Groupe. En particulier, le focus sur le défi de la disponibilité de l'eau dans les projections des scénarios climatiques a permis de lancer un programme R&D pour développer un outil d'évaluation du coût interne de l'eau.

2.2.4. Objectifs liés au climat

Atténuation du changement climatique

En mars 2021, Air Liquide a annoncé ses objectifs climat, définis comme suit :

- une ambition d'atteindre la neutralité carbone d'ici 2050, par une réduction des émissions induites sur l'ensemble de sa chaîne de valeur. La quantification précise n'a pas encore été fournie, mais la trajectoire illustrative présentée aux parties prenantes met en évidence l'ambition d'une réduction significative. Les émissions résiduelles seraient neutralisées à l'aide de crédits carbone de haute qualité ;
- un point d'étape clair en 2035 avec une réduction des émissions des scopes 1 et 2 de -33 % par rapport à la base de référence de 2020. L'objectif couvre les émissions absolues de CO_2 équivalent déclarées par le Groupe en tant que scopes 1 et 2 [(1)], conformément au périmètre de déclaration des émissions directes du Groupe et des émissions indirectes liées à l'électricité et à la vapeur achetées par le Groupe. L'année de référence 2020 a été choisie puisque précédant l'annonce des objectifs climat et étant considérée comme année représentative ; elle n'est retraitée que pour tenir compte des changements significatifs dans le périmètre de reporting ou les méthodologies de comptabilisation appliquées, conformément aux orientations du protocole GHG (Corporate and Accounting Standard, chapitre 11) ;
- un point d'inflexion d'ici 2025.

Ces objectifs visent à répondre directement à celui d'atténuation de l'impact d'Air Liquide sur le climat exprimé dans sa politique climatique. L'ensemble des objectifs et le calendrier correspondant ont été fixés conformément à l'objectif d'atteindre un état Net Zero d'ici 2050 pour la planète, fondé sur une base scientifique, tel qu'exprimé en particulier par le GIEC dans son Rapport spécial 1,5 °C (2018). Il tient compte des spécificités des activités et des métiers du Groupe, en prenant notamment en considération pour la fixation de l'objectif de -33 % en 2035 :

- les dépendances aux politiques et réglementations, en particulier en ce qui concerne le développement des marchés pour les produits à faible teneur en carbone ainsi que le développement des actifs de production et des infrastructures pertinentes pour les énergies à faible teneur en carbone et les énergies renouvelables ;
- le temps nécessaire pour la mise à l'échelle industrielle et le déploiement de nouvelles technologies telles que l'électrolyse. L'élaboration de l'objectif 2035 a comparé les scénarios disponibles, tels que le scénario de développement durable (SDS) de l'AIE disponible à l'époque et la feuille de route Net Zero de l'AIE, publiée pour la première fois en 2021. À titre d'illustration, l'AIE dresse la liste des politiques et réglementations que les gouvernements doivent mettre en place pour permettre la transition vers une trajectoire nette zéro.

La période 2020-2035 correspond à un cycle contractuel typique pour les nouveaux investissements du Groupe : c'est pourquoi l'objectif a été défini sur une échelle de 15 ans. Aucun objectif n'a été défini pour 2030, compte tenu du temps nécessaire pour déployer à l'échelle les mesures de réduction des émissions de gaz à effet de serre identifiées. Par exemple, recevoir de l'électricité zéro carbone grâce à un contrat d'achat d'électricité permettant le développement d'un important actif de production d'électricité renouvelable peut prendre de quatre à dix ans (pour l'identification, le développement et la construction d'un projet de parc solaire ou éolien). Des temporalités similaires peuvent être attendues pour garantir l'approvisionnement en volumes substantiels de carburant ou de matières premières biogéniques ou pour établir une chaîne d'approvisionnement de captage et de séquestration du carbone. Les leviers de réduction sont bien identifiés, et sont étroitement liés aux actions d'atténuation du changement climatique d'autres acteurs, comme indiqué à la page 304 – paragraphe 2.2.1.

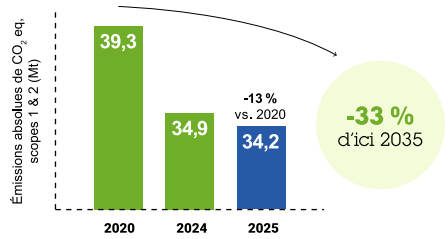
Les objectifs scopes 1 et 2 ont été développés par une « task-force » dédiée permettant d'intégrer les enjeux des parties prenantes internes et externes (Direction du Développement Durable, branche d'activité Grande Industrie, Contrôle de Gestion Groupe, équipe Stratégie, R&D, et équipes Relations Investisseurs). Le suivi de la performance réalisée est intégré au processus de revue de la performance opérationnelle du Groupe avec une analyse réalisée par le Contrôle de Gestion Groupe sur base semestrielle (reporting CO_2 scopes 1 et 2 des principales unités de production et comparaison à la trajectoire anticipée en année N-1 lors de la fixation des objectifs aux entités opérationnelles).

Aucun objectif quantitatif de réduction des émissions de scope 3 n'a à ce jour été annoncé par le Groupe. Les émissions de scope 3 sont reportées et des leviers de réduction ont été identifiés, sur lesquels le Groupe travaille.

Le Groupe communique annuellement à ses parties prenantes, via le présent État de durabilité ainsi que par d'autres voies de présentation jugées pertinentes, sa performance par rapport à ses objectifs climat et en particulier la réduction d'émissions de scopes 1 et 2 par rapport à l'année de référence 2020. L'avancement au 31 décembre 2025 est présenté à la page 318 – paragraphe 2.2.5.

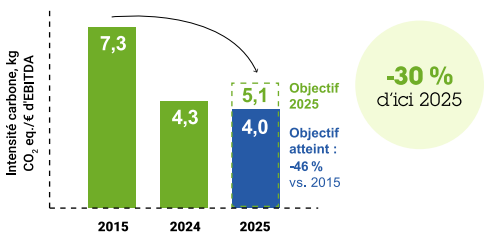
D'ici 2035, **réduction de 33 % en valeur absolue** des émissions de CO_2 **des scopes 1 et 2** par rapport à 2020

Point d'inflexion confirmé ☑



D'ici 2025, **réduction de 30 %** de l'intensité carbone par rapport à 2015

Objectif dépassé dès 2024 ☑



D'ici 2050, **atteindre la neutralité carbone** sur toute la chaîne de valeur

Adaptation au changement climatique

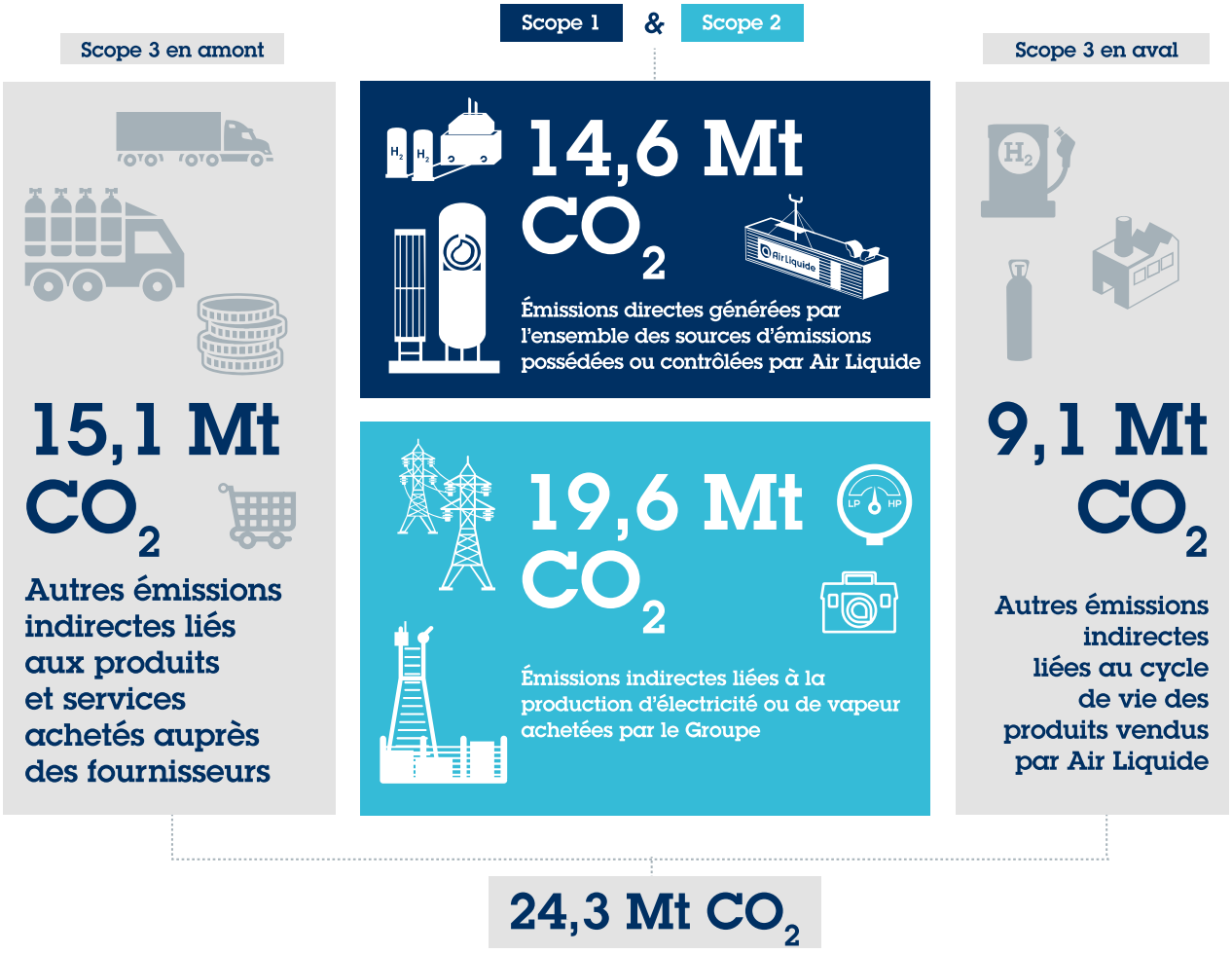
Des objectifs liés au climat ne sont pas encore fixés par le Groupe pour l'adaptation au changement climatique, car la stratégie et l'approche sont encore en cours d'élaboration par l'équipe d'experts dédiée.

(1) *En « base marché ».*

2.2.5. Indicateurs liés au climat

Indicateurs liés aux émissions de GES

L'inventaire des émissions de gaz à effet de serre induites par le Groupe dans sa chaîne de valeur et son reporting par scope et catégorie a été préparé selon les principes du GHG Protocol Corporate Accounting & Reporting Standard, en tenant compte des spécificités du Groupe.



Changement de périmètre et inventaire couvert par le reporting

Aucun changement de périmètre significatif n'est intervenu au cours de l'année 2025.

Il n'y a pas eu de changement de périmètre significatif concernant les émissions de scope 3 par rapport à l'exercice 2024.

Périmètre de reporting scopes 1 et 2

Le périmètre de reporting des émissions de gaz à effet de serre du Groupe s'appuie sur le périmètre de reporting des données industrielles. Le périmètre de reporting industriel comprend toutes les unités industrielles en opération au cours de l'exercice fiscal contrôlées et opérées par Air Liquide. Un seuil de matérialité est toutefois retenu, et les unités opérationnelles en dessous de ce seuil sont exclues du périmètre de reporting. Les seuils de matérialité sont fixés de sorte que le Groupe (1) rapporte toutes les sources matérielles conformément aux réglementations et recommandations en vigueur, et (2) minimise la charge des équipes opérationnelles lorsque ces émissions sont non significatives. Une revue annuelle du périmètre de reporting et des seuils applicables est réalisée afin de s'assurer que toutes les sources matérielles sont correctement reportées.

Afin de fournir des données comparables pour les émissions de gaz à effet de serre, les données à partir de 2020 sont retraitées pour inclure dans les émissions annuelles les effets de changement de périmètre ou de méthodologie qui ont pu avoir un impact significatif sur les émissions de CO_2, à la hausse comme à la baisse.

Total des émissions de GES et scopes bruts 1, 2 & 3

	Rétrospective			
	Année de référence – 2020 retraité [a]	Comparatif – 2024	2025	% N / N-1
Émissions de GES du scope 1				
Émissions de GES brutes du scope 1 *(tCO_2eq)*	15 505 000	14 868 470	14 590 300	98,1 %
Pourcentage des émissions de GES du scope 1 provenant des systèmes de quotas d'émissions de GES *(%)*	— %	48,4 %	47,9 %	—
Émissions de GES du scope 2				
Émissions de GES brutes du scope 2 « base géographique » *(tCO_2eq)*	—	20 682 800	19 204 300	92,9 %
Émissions de GES brutes du scope 2 « base marché » *(tCO_2eq)*	23 784 000	20 064 140	19 599 000	97,7 %
Émissions significatives de GES du scope 3				
Total des émissions brutes de GES du scope 3 *(tCO_2eq)*	19 448 700	23 243 928	24 252 478	104,3 %
1 Achat de biens et services [b]	2 835 770	6 526 255	6 603 625	101,2 %
2 Immobilisations	460 736	909 808	1 305 667	143,5 %
3 Activités liées aux carburants et à l'énergie (non incluses dans le scope 1 ou 2)	5 131 150	6 211 500	6 601 978	106,3 %
4 Transport en amont et distribution	70 490	513 665	522 564	101,7 %
5 Déchets produits dans les opérations	*NS*	*NS*	*NS*	*NS*
6 Déplacements professionnels	34 303	30 915	22 056	71,3 %
7 Déplacements domicile-travail	70 274	71 365	92 864	130,1 %
8 Actifs en leasing en amont	*NS*	*NS*	*NS*	*NS*
9 Transport en aval	*NA*	*NA*	*NA*	*NA*
10 Transformation des produits vendus	*NA*	*NA*	*NA*	*NA*
11 Utilisation des produits vendus	9 276 075	6 845 518	6 994 615	102,2 %
12 Traitement en fin de vie des produits vendus	*NA*	*NA*	*NA*	*NA*
13 Leasing en aval	1 569 902	2 134 902	2 109 109	98,8 %
14 Franchises	*NA*	*NA*	*NA*	*NA*
15 Investissements	*NS*	*NS*	*NS*	*NS*
Émissions totales de GES				
Total des émissions de GES « base géographique » *(tCO_2eq)*	—	58 795 198	58 047 078	— %
Total des émissions de GES « base marché » *(tCO_2eq)*	58 737 700	58 176 538	58 441 778	100,5 %

NA : Non applicable
NS : Non significatif

(a) Les émissions du scope 1 et du scope 2 « base marché » sont retraitées pour refléter le changement de périmètre, tandis que les émissions du scope 3 ne sont pas retraitées.

(b) Les émissions de scope 3 de la catégorie 1 ont augmenté entre 2020 et 2025 principalement du fait d'une reclassification antérieure à 2025 d'émissions préalablement reportées en catégorie 3 ainsi que de l'amélioration du reporting permettant la prise en compte d'émissions liées aux achats réalisées pour l'activité Ingénierie & Technologies ainsi que celles liées à des achats de gaz industriels à des tiers.

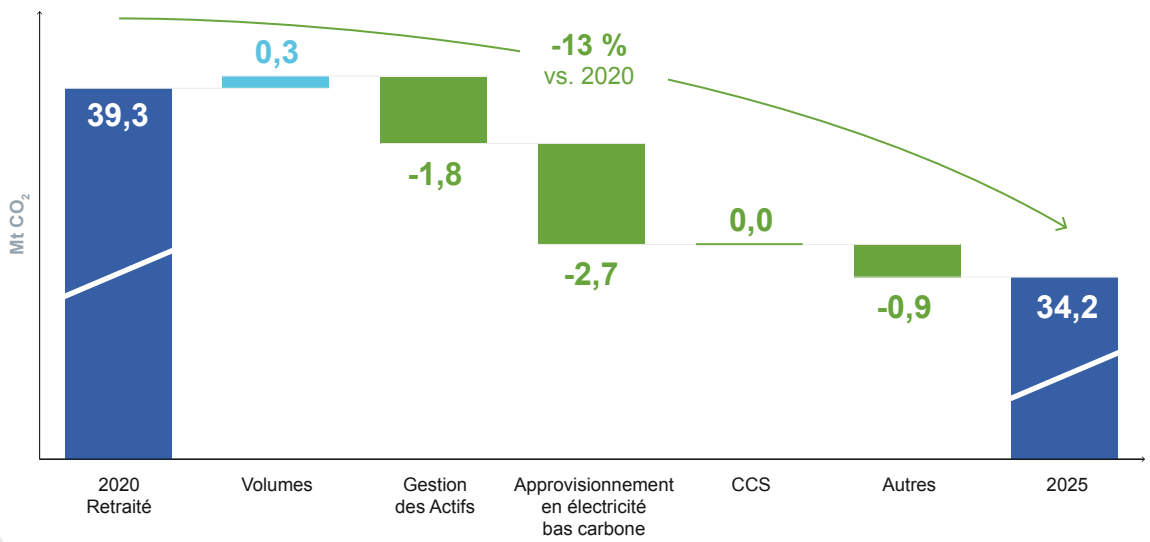
Les émissions de scope 1 sont en baisse de -278 $ktCO_2eq$ par rapport aux émissions de l'année 2024. Ces baisses proviennent essentiellement de la valorisation de gaz résiduaires dans la production d'hydrogène et de projets d'efficacité, malgré des volumes qui repartent à la hausse, notamment en raison d'arrêts pour maintenance moins importants en 2025 qu'en 2024.

Les émissions de scope 2 (base marché) sont en baisse de -465 $ktCO_2eq$ par rapport aux émissions de 2024. La baisse provient de la poursuite de l'augmentation importante de l'approvisionnement en électricité d'origine renouvelable par le Groupe (voir page 323 – paragraphe Indicateurs liés à la consommation d'énergie), ainsi que du remplacement de consommation de vapeur par de l'électricité, suite à la mise en service fin 2024 d'une unité de séparation d'air électrifiée en Chine.

Le Groupe ne s'engage pas actuellement sur des objectifs individualisés pour chaque scope, mais sur les scopes 1+2 combinés. En 2025, les émissions de scopes 1+2 (comptabilisées en base marché) s'établissent à 34 189 $ktCO_2eq$ en baisse de -13,0 % par rapport à 2020 à périmètre comparable, ce qui est en ligne avec l'objectif de réduction de -33 % de ces émissions en 2035 par rapport à 2020.

Les émissions de scope 3 sont en hausse de 1 009 $ktCO_2eq$ par rapport à 2024. L'augmentation se concentre sur les émissions liées aux achats (catégories 1 et 2), principalement du fait d'une hausse des dépenses d'investissement, ainsi que sur les émissions de la catégorie 3 qui augmentent du fait d'une hausse de la charge des unités de production d'hydrogène et des cogénérations.

(Émissions de CO_2 des scopes 1 et 2 du Groupe)



Entre 2020 et 2025, les émissions du Groupe ont baissé de 5,1 $MtCO_2$, soit plus rapidement que prévu initialement lors de la définition des objectifs climatiques en 2020. Grâce à la baisse annuelle enregistrée depuis 2020, le point d'inflexion des émissions a été atteint avant l'échéance initiale fixée à 2025.

Afin de parvenir à ces réductions, les trois leviers prévus dans le Plan de Transition Climat du Groupe (voir détails à la page 304 – paragraphe 2.2.1) ont été mobilisés. Sur les réductions de -5,1 $MtCO_2$, plus de 50 % (-2,7 $MtCO_2$) proviennent d'une forte augmentation de l'approvisionnement en énergie à faible teneur en carbone, la part d'électricité à faible teneur en carbone achetée par le Groupe représentant 15,3 TWh en 2025.

Le deuxième levier qui contribue de manière significative à la réduction (-1,8 $MtCO_2$, soit plus d'un tiers des réductions globales) est la gestion des actifs, avec notamment la poursuite des programmes d'efficacité énergétique dans l'ensemble des opérations et l'électrification de plusieurs unités de séparation d'air entraînée à la vapeur, en particulier en Chine. En matière de CCS (Captage et Séquestration du Carbone), le Groupe développe actuellement sa technologie propriétaire Cryocap™ pour capter le CO_2 de sa plus grande usine européenne de production d'hydrogène à Rotterdam. Ce projet devrait être mis en service dans les prochains trimestres ; cette usine de captage de CO_2 sera reliée à l'infrastructure développée par le projet Porthos. Dans sa première phase, ce projet de captage et de séquestration de CO_2 permettra de réduire de 2,5 $MtCO_2$/an les émissions des différents partenaires, y compris l'usine Air Liquide. Divers effets mineurs non liés aux autres leviers (tels que de légères modifications méthodologiques, des changements de périmètre mineurs inférieurs au seuil de retraitement, etc.) sont regroupés dans la catégorie « Autres ».

Certaines unités de production d'Air Liquide opèrent dans le périmètre d'un système d'échange de quotas carbone, comme par exemple les unités de cogénération ou de production d'hydrogène en Europe. La part des émissions de scope 1 provenant d'unités opérant dans le périmètre d'un système d'échange de quotas représente 47,9 % des émissions de scope 1. Les émissions de CO_2 biogéniques ne sont pas comptabilisées dans le tableau ci-dessus mais sont comptabilisées et reportées séparément dans chaque scope ci-contre.

Le tableau suivant représente les parts d'émissions de chacune des zones géographiques du Groupe.

	2024		2025	
Géographies	**Scope 1** *($ktCO_2eq$)*	**Scope 2** *($ktCO_2eq$)*	**Scope 1** *($ktCO_2eq$)*	**Scope 2** *($ktCO_2eq$)*
Europe, Moyen-Orient & Afrique	6 840	9 809	6 775	9 305
Amériques	6 894	2 660	6 715	2 673
Asie-Pacifique	1 135	7 595	1 100	7 622

L'intensité des émissions de GES (émissions totales de GES sur chiffre d'affaires net) du Groupe pour 2025 représente 2 169,3 tCO_2eq/M€ en « base marché » et 2 154,7 tCO_2eq/M€ en « base géographique », en utilisant le chiffre d'affaires net de 26 940,2 millions d'euros.

Scope 1

La majorité des émissions de scope 1 d'Air Liquide provient de ses unités de production d'hydrogène et de ses cogénérations. Les émissions de scope 1 correspondent à la différence de contenu carbone entre les matières premières et les combustibles (principalement du gaz naturel) consommés par ces unités et le contenu carbone de leurs produits. Ces informations sont remontées dans le cadre du reporting industriel du Groupe. Les unités de production tombant sous le seuil les rendant éligibles au reporting industriel du Groupe sont exclues, leurs consommations et leurs émissions de CO_2 étant jugées négligeables. Air Liquide comptabilise aussi les émissions directes provenant de la combustion de carburant de sa flotte de camions, ainsi que les pertes de gaz de ses unités de production de CO_2 et de protoxyde d'azote.

Les émissions directes de CO_2 biogéniques non incluses dans les émissions de GES du scope 1 représentent 265 $ktCO_2eq$. Elles proviennent principalement des émissions fugitives des unités de production utilisant de la biomasse ou ses produits dérivés.

Concernant la comptabilisation et la publication des émissions directes de CO_2 provenant d'unités dans un système réglementé d'échange de quotas d'émission, la même méthodologie de calcul, conforme au GHG Protocol Corporate Accounting and Reporting Standard, sera appliquée, et non pas les méthodologies des systèmes de quotas correspondants, celles-ci n'étant pas uniformes et dans certains cas ne respectant pas la définition même de ce qu'est une émission directe. L'application de ces méthodologies locales introduit en effet une distorsion et des incohérences dans la comptabilisation des émissions de CO_2 induites le long de la chaîne de valeur et leur reporting entre scopes 1, 2 et 3.

Scope 2

Concernant la comptabilisation des émissions de scope 2 en « base marché », les facteurs d'émission sont calculés directement à partir des informations contractuelles. En l'absence d'information fiable (contractuelle ou concernant le mix de production du fournisseur), lorsque l'électricité vient du réseau pour tout ou partie des approvisionnements d'un site, un facteur d'émission résiduel est utilisé, conformément aux bonnes pratiques. À défaut de données fiables concernant le mix résiduel, le facteur d'émission du réseau est utilisé, ce dernier cas concernant environ 25 % des émissions du réseau. La comptabilisation en « base marché » permet de refléter dans les émissions de scope 2 du Groupe les initiatives du Groupe en matière d'approvisionnement en électricité, en particulier l'approvisionnement volontaire en électricité renouvelable. Concernant la comptabilisation des émissions de scope 2 en « base géographique », les facteurs d'émission sont les facteurs d'émission moyens des réseaux nationaux tels que publiés et mis à jour régulièrement par l'Agence internationale de l'Énergie. Les informations concernant les volumes d'électricité et de vapeur consommés sont remontées dans le cadre du reporting industriel du Groupe.

Les émissions de scope 2 rapportées ci-dessus impliquent l'utilisation d'instruments contractuels, tels que la garantie d'origine (GO), les certificats d'énergie renouvelable (REC) et d'autres instruments. Le tableau suivant détaille la nature des instruments contractuels utilisés au sein du Groupe.

Instruments contractuels groupés/dégroupés	**2024** *(%)*	**2025** *(%)*
Pourcentage d'instruments contractuels utilisés pour la vente et l'achat d'énergie groupée avec des attributs sur la production d'énergie par rapport aux émissions de GES du scope 2	82	84
Pourcentage d'instruments contractuels utilisés pour la vente et l'achat d'attributs énergétiques non groupés en ce qui concerne les émissions de GES du scope 2	18	16

Les consommations d'énergie électrique et les émissions indirectes de CO_2 associées sont prises en compte en scope 2 uniquement lorsque Air Liquide paie le coût de cette énergie. Quand Air Liquide ne paie pas le coût de l'énergie, les émissions de CO_2 indirectes sont estimées et comptabilisées en scope 3, catégorie 13. Ces dernières représentent 9 % du total des émissions de scope 3.

Lorsque le Groupe dispose d'unités de cogénération dans un pays où il dispose d'ASU, les émissions indirectes d'électricité consommée par ces unités sont ajustées pour prendre en compte l'autoconsommation.

Les émissions indirectes de CO_2 biogéniques non incluses dans les émissions de GES du scope 2 représentent 696 $ktCO_2eq$. Elles proviennent de la consommation électrique utilisant de la biomasse ou ses produits dérivés.

Scope 3

Les émissions de scope 3 couvrent les émissions indirectes induites par les activités du Groupe le long de sa chaîne de valeur, en particulier les sources d'émissions les plus significatives en termes de volumétrie et de pertinence au regard des activités et du modèle économique du Groupe. Les sources d'émissions significatives sont identifiées et comptabilisées conformément aux préconisations du GHG Protocol Corporate Value Chain Standard.

Les sources d'émissions indirectes (hors émissions de scope 2) les plus significatives sont les émissions indirectes liées à l'amont des matières premières d'origine énergétique (rapportées en catégorie 3), en particulier le gaz naturel, celles liées à la production des combustibles achetés et les émissions indirectes liées à l'amont de l'électricité et de la vapeur achetées ainsi qu'aux pertes réseaux (rapportées en catégorie 3), celles liées aux achats de biens et services, y compris les immobilisations (rapportées respectivement en catégories 1 et 2), celles provenant de l'utilisation des produits qui sont eux-mêmes des gaz à effet de serre (rapportées en catégorie 11). Les émissions indirectes liées à la production de l'électricité consommée dans les unités du Groupe pour lesquelles le Groupe ne paie pas l'électricité fournie par le client sont considérées comme significatives et rapportées en catégorie 13. Les émissions issues du transport routier des produits entre les usines et les clients lorsque le service de transport est externalisé sont comptabilisées en catégorie 4. Les émissions rapportées sont calculées sur la base de données industrielles issues des systèmes de gestion opérationnelle du Groupe, multipliées par des facteurs d'émission de diverses provenances (voir tableau ci-contre). Le Groupe ne reporte pas d'émissions pour les catégories 5, 8, 9, 10, 12, 14 et 15, soit parce que le Groupe n'a pas d'émissions indirectes couvertes par ces catégories, soit parce que les émissions concernées sont non significatives et que le Groupe ne dispose pas de système d'estimation fiable.

Concernant les émissions liées aux achats de biens et services reportées dans les catégories 1, 2, 4 et 6, une partie des montants d'achat n'étant pas affectée à des postes suffisamment définis, un facteur d'émission moyen leur a été affecté pour compléter l'estimation des émissions de CO_2 correspondantes (incluse dans le total des émissions scope 3). Une part minoritaire des achats du Groupe est reportée en dehors du système consolidé. Les émissions correspondant à ces dépenses, estimées en appliquant un facteur d'émission moyen, sont estimées représenter moins de 5 % des émissions liées aux achats (exclues du total des émissions scope 3).

Le Groupe a également identifié en 2024 la nécessité de clarifier les émissions liées aux ventes d'équipements à des tiers réalisées par sa division Ingénierie & Technologies. Les travaux lancés au deuxième semestre 2024 pour mieux comprendre comment les émissions liées à l'utilisation des équipements et des usines vendues à des clients externes doivent être comptabilisées se sont poursuivis en 2025. Ils ont permis de réaliser une première classification des unités susceptibles de générer des émissions significatives pendant leur durée de vie parmi les différents équipements vendus par le Groupe. Le seul type d'équipement avec des émissions directes significatives sont les reformeurs pour la production d'hydrogène, dont les émissions effectives à prendre en compte dépendront de l'installation ou non d'un système de captage de CO_2, ou si une partie du carbone de la matière première est valorisée en produits (par exemple en monoxyde de carbone, méthanol), informations que le Groupe n'est pas toujours en mesure d'obtenir de ses clients. D'autres équipements avec des émissions indirectes potentiellement significatives sont les unités de séparation d'air, les liquéfacteurs, les unités Cryocap™ de captage de CO_2, les électrolyseurs, dont les émissions indirectes seront liées à l'électricité qu'ils consommeront lors de leur utilisation. La teneur en carbone de l'électricité consommée par l'unité vendue au client, et donc l'empreinte CO_2 de l'installation au cours de sa durée de vie, dépendra de la stratégie d'approvisionnement en électricité pour l'unité vendue, laquelle dépend du mix électrique local, de la finalité des produits – certaines unités étant destinées à la production de gaz bas carbone – ainsi que plus généralement du plan de transition climatique du client, informations qui ne sont pas disponibles pour le Groupe. Le Groupe poursuivra ses travaux en 2026 afin de développer des modèles d'émissions pour les différents types d'équipements vendus et les différents types de vente en s'attachant à pallier le manque d'informations spécifiques de la part du client sur le profil d'exploitation de l'équipement ou les investissements de décarbonation prévus par le client pendant la durée de vie de l'installation.

En 2025, le Groupe a affiné sa compréhension des usages des gaz fluorés qu'il commercialise. Les ventes de ces produits représentent moins de 0,5 % de son chiffre d'affaires. Différents gaz sont livrés aux clients pour de nombreuses applications dans l'industrie des semi-conducteurs, où ils sont utilisés comme gaz de gravure et largement détruits en fin de processus. Le Groupe a développé une offre de gaz propriétaires (offre enScribe™) pour ce secteur, afin de remplacer des molécules dont le Potentiel de Réchauffement Global est beaucoup plus élevé. Dans l'industrie, les principaux usages concernent la gestion de la sécurité dans les disjoncteurs de haute puissance, où le gaz est piégé et les émissions fugitives de plus en plus interdites. Vient ensuite une pluralité d'usages dans les centres de recherche, notamment les accélérateurs de particules, ainsi que dans l'industrie du magnésium. Concernant les gaz fluorés fournis à l'industrie électronique, le Groupe s'est rapproché d'experts du secteur pour identifier les taux d'abattement à retenir pour les différents gaz et applications concernés, et poursuit les travaux permettant de mieux qualifier les taux de ré-émissions dans les autres applications industrielles, ces paramètres variant significativement d'une source à une autre. En 2026, le Groupe continuera d'affiner sa compréhension en (i) qualifiant les méthodologies pour estimer les taux d'abattement par application, (ii) améliorant son processus de reporting pour capturer les volumes par gaz et par usages finaux précis pour les différentes applications, une granularité qui n'est pas capturée dans les systèmes d'information actuels.

Le pourcentage des émissions du scope 3 obtenu à partir de la source de données primaires représente 71 % des émissions du scope 3. Au sein du Groupe, ce pourcentage reflète les émissions du scope 3 associées aux données qui ont été collectées directement et n'inclut pas d'estimations ou d'extrapolations de mesures. Les catégories ou sous-catégories concernées par les mesures directes sont la catégorie 1 (limitée aux matières premières des unités HyCO), la catégorie 3, la catégorie 11 et la catégorie 13 (sauf des unités on-site).

Les émissions indirectes de CO_2 biogéniques non incluses dans les émissions de GES du scope 3 représentent 539 $ktCO_2eq$. Elles proviennent de l'utilisation des produits vendus lors de la production de biométhane et du CO_2 produit à partir de biomasse ou de ses produits dérivés.

Facteurs d'émission et potentiel de réchauffement global

Les facteurs d'émission sont utilisés pour convertir les données industrielles primaires (telles que la consommation de carburant et d'électricité ou les émissions fugitives) en équivalent CO_2. Un ordre de mérite est appliqué dans le cas où les réglementations n'indiquent pas explicitement la source à utiliser. La préférence est accordée aux :

- sources reconnues au niveau international ;
- valeurs fournies dans les normes ISO pertinentes ;
- organismes définissant les normes au niveau national / organismes réglementaires (ex. : l'ADEME). Spécifiquement, les sources suivantes sont utilisées pour les scopes et les catégories d'émissions en question :

Scope d'émissions / Catégorie	PRG et source du facteur d'émission
Scope 1	
Émissions de GES hors CO_2	IPCC AR6 GWP-100
Transports	ISO 14083 Valeurs Tank-to-Wheels par type de carburant
Scope 2	
Électricité	Facteur d'émission du réseau de l'AIE Facteurs d'émission résiduels de l'AIB (Association of Issuing Bodies) en Europe Facteurs d'émission résiduels du Green-E aux États-Unis Facteurs d'émission résiduels du gouvernement du Canada
Électricité et Vapeur	Facteurs d'émission spécifiques des fournisseurs d'énergie
Vapeur	Facteur d'émission développé en utilisant le mix de production de l'AIE et des facteurs d'émission ADEME
Émissions biogéniques (non incluses dans scope 2)	Facteur d'émission développé en utilisant le World Energy Statistics de l'AIE et des facteurs d'émissions de combustion directe d'AIE
Scope 3	
Catégories 1 et 2	Facteurs de CEDA (Comprehensive Environmental Data Archive) du Watershed
Catégories 1, 2, 4a (Transport en amont) & 6	Facteurs de la Base Empreinte de l'ADEME
Catégorie 3 – Activité A & B	Facteurs d'émission amont du cycle de vie des combustibles / technologies de production d'électricité de l'AIE
Catégorie 3 – Activité C	AIE pour les pertes de transmission et de distribution
Catégorie 4b (Distribution en amont)	ISO 14083 Valeurs Tank-to-Wheels par type de carburant
Catégorie 7	ADEME pour les émissions de GES des véhicules diesel
Catégorie 11 Utilisation des produits vendus hors CO_2	IPCC AR6 GWP-100
Catégorie 13 Unités de production avec l'électricité fournie par le client	Facteur d'émission du réseau de l'AIE
Émissions biogéniques de biométhane (non incluses dans scope 3)	Facteurs de la Base Empreinte de l'ADEME

Indicateurs liés à la consommation d'énergie

Le périmètre de reporting de consommation d'énergie s'appuie sur le périmètre de reporting industriel, qui est aligné sur les comptes consolidés et similaire au périmètre de reporting des émissions des scopes 1 et 2. Les chiffres de consommation d'énergie déclarés excluent la consommation de matières premières.

La consommation d'électricité en très petites unités, inférieures au seuil fixé pour le reporting industriel, n'est pas déclarée. Au total, l'énergie consommée par le Groupe et non reportée est estimée inférieure à 0,5 % de la consommation énergétique du Groupe. L'électricité consommée par les unités industrielles pour lesquelles Air Liquide ne paie pas l'électricité est exclue des chiffres de consommation d'électricité (et d'énergie agrégée) déclarés. Il est de toute façon reporté en interne à des fins de gestion industrielle et représente 5 012 202 MWh (environ 7 % de la consommation totale de l'énergie du Groupe). Les émissions indirectes de CO_2 correspondantes sont reportées dans le scope 3, catégorie 13. Cette approche est une pratique courante parmi les entreprises dont l'activité est principalement la production et la livraison de gaz industriels et permet aux lecteurs de disposer de chiffres comparables dans l'ensemble du secteur.

Concernant la production d'énergie par le Groupe, Air Liquide considère que la production d'énergie non renouvelable est matérielle et que la production d'énergie renouvelable est non matérielle. Bien qu'Air Liquide dispose de panneaux solaires dans ses installations, le Groupe ne considère pas qu'ils contribuent aujourd'hui de manière significative à la production globale d'électricité. La production d'énergie non renouvelable représente 24 928 884 MWh (thermique et électrique), qui est associée à la production d'électricité et de vapeur dans les unités de production de cogénération et certaines unités de production d'hydrogène. Une fraction de la vapeur produite par les unités de production d'hydrogène est utilisée pour entraîner des turbines et produire de l'électricité, et est à ce titre exclue de ce total pour éviter le double comptage (1 943 294 MWh thermique).

En raison des activités principales d'Air Liquide relevant du code NACE 20.11 (fabrication de gaz industriels) et de la nature intégrée du Groupe, l'ensemble du Groupe est considéré comme un secteur à fort impact climatique et aucune autre désagrégation n'est fournie. Tous les chiffres de consommation d'énergie et de mix énergétique concernent donc l'ensemble du Groupe. Sur cette base, l'intensité énergétique du Groupe est équivalente à l'intensité énergétique des activités dans les secteurs à fort impact climatique (consommation totale d'énergie par produit net). Pour l'année de référence 2025, l'intensité énergétique représente 2 512,03 MWh/M€.

La consommation d'électricité d'origine renouvelable du Groupe s'élève en 2025 à 9,5 TWh, en hausse de 6 % par rapport à l'année 2024 (1), représentant 25 % des quantités d'électricité achetée par le Groupe (2).

La consommation d'électricité d'origine renouvelable et nucléaire s'élève pour 2025 à 15,3 TWh. L'approvisionnement en électricité d'origine renouvelable ou nucléaire est un levier majeur mis en œuvre par le Groupe afin de réduire ses émissions de scope 2, comme détaillé à la page 318 – paragraphe 2.2.5.

Consommation d'énergie et mix énergétique	Unité	2024	2025
Consommation de combustibles à partir de charbon et des produits à base de charbon	*MWhth*	NM	NM
Consommation de combustibles à partir de pétrole brut et de produits pétroliers	*MWhth*	149 421	32 310
Consommation de combustibles à partir du gaz naturel	*MWhth*	24 364 468	25 823 158
Consommation de combustibles provenant d'autres sources fossiles	*MWhth*	2 492 490	3 457 511
Consommation d'électricité, de chaleur, et de vapeur achetés ou acquis à partir de sources fossiles	*MWhe*	23 007 494	23 061 569
Consommation totale d'énergie fossile	***MWh***	**50 013 872**	**52 374 548**
Part des sources fossiles dans la consommation totale d'énergie	*%*	*76 %*	*77 %*
Consommation d'énergie à partir de sources nucléaires	***MWhe***	**6 632 957**	**5 796 945**
Part de la consommation des sources nucléaires dans la consommation totale d'énergie	*%*	*10 %*	*9 %*
Consommation de combustible pour les sources renouvelables, y compris la biomasse	*MWhth*	288	269
Consommation d'électricité, de chaleur, et de vapeur achetés ou acquis à partir de sources renouvelables	*MWhe*	8 927 563	9 502 755
Consommation d'énergie renouvelable non combustible autoproduite	*MWhe*	NM	NM
Consommation totale d'énergie renouvelable	***MWh***	**8 927 851**	**9 503 024**
Part des sources renouvelables dans la consommation d'énergie	*%*	*14 %*	*14 %*
Consommation totale d'énergie	***MWh***	**65 574 681**	**67 674 517**

NM : Données jugées non matérielles
MWhth : MWh thermique
MWhe : MWh électrique

2.3. GESTION DE L'EAU

2.3.1. Introduction

Enjeux liés à la gestion de l'eau : impacts, risques et opportunités

Le Groupe analyse les enjeux liés à l'eau pour l'ensemble de ses activités et de ses sites implantés dans le monde. Aucun d'entre eux n'est situé sur les mers ou sur les océans. L'analyse identifie par conséquent des impacts, risques et opportunités uniquement pour l'eau et aucun impact, risque et opportunité pour les ressources marines. L'eau est donc considérée comme un enjeu matériel pour le Groupe et sa chaîne de valeur, alors que les ressources marines ne sont pas pertinentes pour ses activités, en amont et en aval de ses activités. La procédure Achats Responsables a été mise en place sur les critères de développement durable vis-à-vis des fournisseurs les plus critiques. Cette procédure vise à surveiller les risques d'incidents liés à l'environnement et donc couvrant l'eau et à favoriser l'application des plans d'actions correctives dans le cadre de l'amélioration continue dans la chaîne de valeur.

La manière dont les intérêts des parties prenantes à l'enjeu « eau » ont été pris en compte est détaillée dans l'analyse de la double matérialité, telle que décrite aux pages 289 et 291 – paragraphes 1.4.4 et 1.5.

Le Groupe est fortement dépendant de l'eau pour ses activités. L'eau utilisée dans le Groupe sert principalement à deux fins : comme matière première (ex. : pour la production de vapeur) ou comme système de refroidissement. Ses principales utilisations sont dans les activités suivantes du Groupe :

- les unités de séparation des gaz de l'air (ASU) qui représentent plus de 50 % de la consommation totale, où l'eau est utilisée dans les tours de refroidissement/échangeurs de chaleur ;
- les unités de production d'hydrogène qui représentent environ 20 % de la consommation totale, où l'eau est utilisée soit comme matière première et fluide de refroidissement, soit dans les procédés de reformage du méthane à la vapeur (SMR) ou d'électrolyse (ELY) ;
- les unités de cogénération qui représentent moins de 20 % de la consommation totale, où l'eau est utilisée pour la production de vapeur.

Le manque de disponibilité de l'eau, la mauvaise qualité de l'eau, **une limitation réglementaire de son usage** ou **une augmentation de son coût** représentent un risque pour la sécurité de l'approvisionnement des produits d'Air Liquide aux clients. Ces risques pourraient impacter l'efficacité ou la fiabilité de l'usine et augmenter le coût direct de production. Par conséquent, une exigence minimale, conforme à la réglementation en matière de qualité de l'eau, est spécifiée dans les normes du Groupe.

Le Groupe peut avoir un **impact négatif** sur les ressources en eau de deux manières :

- lié au prélèvement et à la consommation d'eau sur ses sites : le prélèvement d'eau peut avoir des impacts différents selon les spécificités du lieu concerné. Les zones où sont prélevées les eaux pour répondre aux diverses demandes humaines et écologiques alors qu'il existe un risque de pénurie, dû à des limites de disponibilité, de qualité ou d'accessibilité, sont appelées zones de stress hydrique, et sont étroitement surveillées par le Groupe. Dans ces zones, des conflits pour l'eau entre différents usages et utilisateurs peuvent survenir. En outre, un paramètre local important dans l'évaluation de l'impact du prélèvement d'eau est le taux de renouvellement des réserves d'eau. La consommation d'eau représente la différence entre les prélèvements d'eau et les rejets d'eau. La consommation d'eau du groupe Air Liquide représente 6 % des prélèvements d'eau (94 % de l'eau prélevée est retournée à sa source). Par ailleurs, le Groupe a engagé un plan de gestion de l'eau de manière prioritaire dans les régions à fort stress hydrique avec l'ambition de réduire son usage de l'eau ;

(1) *Consommation d'électricité renouvelable reportée par le Groupe pour 2024 : 8,9 TWh.*
(2) *Intégrant la vapeur servant à entraîner certaines unités de séparation d'air, hors consommation d'électricité produite par les unités de cogénération du Groupe qui est auto-consommée.*

- lié à la qualité de l'eau restituée aux écosystèmes après utilisation : la qualité et les spécifications de l'eau restituée aux écosystèmes sont importantes pour évaluer l'impact des opérations du Groupe, soit en raison de la teneur en polluants ou contaminants, soit en raison de la température, qui peuvent induire une pollution directe ou indirecte et des dommages aux écosystèmes. Depuis septembre 2023, une norme technique relative à la surveillance et au contrôle durables des eaux usées industrielles a été rédigée et communiquée aux entités du Groupe, et la phase de déploiement de cette norme se poursuit.

Un examen systématique des activités du Groupe est effectué sur la base de l'expérience technologique et opérationnelle, de la réglementation et des bonnes pratiques industrielles. Certaines études complémentaires spécifiques peuvent être réalisées pour les besoins des autorisations d'exploitation ou lors des études d'ingénierie. De plus, chaque filiale doit vérifier si elle se trouve dans une zone de stress hydrique en se référant à l'outil « Aqueduct 3.0 [(1)] Water Risk Atlas » proposé par le World Resources Institute (WRI). Air Liquide porte une attention particulière aux 75 sites identifiés en 2022, prélevant plus de 50 000 m^3 par an et situés en zones à fort ou très fort stress hydrique et arides (telles que définies par l'outil Aqueduct version 3.0, à travers l'indicateur « Water Stress », pour le scénario « Baseline »). L'objectif 2025, qui visait à ce que 100 % de ces sites élaborent un plan de gestion de l'eau entre 2022 et 2025, a été atteint cette année. Ces plans couvrent les risques pertinents et les mesures d'atténuation telles que le développement d'une source d'eau secondaire en cas de pénurie sur la source primaire, la mise à niveau des équipements utilisateurs d'eau pour optimiser la consommation, la mise à niveau des équipements de traitement de l'eau, etc. Pour toutes les filiales, les usages, la consommation et le gaspillage de l'eau doivent être réduits, tout en tenant compte des spécificités locales. L'engagement avec les communautés locales et la chaîne de valeur doit se faire au niveau des filiales pour garantir une amélioration continue de la gestion de l'eau. Le cas échéant, les équipes identifiées sont chargées d'écouter les attentes ou les préoccupations des communautés et de prendre les mesures appropriées pour y répondre (recyclage de condensats pour produire de la vapeur, augmenter le recyclage de l'eau de refroidissement par ajustement de sa qualité, réduction de la fréquence de lavage des filtres des circuits de refroidissement). Les impacts et dépendances de l'eau doivent être mesurés et un certain nombre d'indicateurs (spécifiés dans les normes élaborées pour le reporting) doivent être rapportés au niveau du Groupe.

Air Liquide communique régulièrement avec les Actionnaires, les agences de notation extra-financière et les marchés financiers sur les sujets liés au développement durable. La communauté des investisseurs montre un intérêt grandissant quant à la position et à l'approche du Groupe sur la gestion de l'eau.

Air Liquide anime des formations internes sur l'eau, notamment à destination des Directions des Opérations, des développeurs d'affaires, des équipes HSE, des gestionnaires de risques, des équipes Achats, ainsi que, le cas échéant, des équipes Énergie, Affaires Publiques et Communication, afin de les sensibiliser et de communiquer sur les dernières normes et procédures. Les gestionnaires des risques opérationnels bénéficient de formations spécifiques et du support des experts industriels du Groupe pour réaliser des évaluations des impacts et risques liés à l'eau afin de répondre aux sollicitations de toutes les parties prenantes.

Air Liquide participe à des évènements organisés par des organisations de gestion des ressources en eau et encourage l'adoption de stratégies et de technologies visant à minimiser la consommation et la pollution de l'eau. Plus généralement, la gestion de l'eau est l'un des sujets sur lesquels Air Liquide s'engage auprès des ONG, aux côtés d'autres sujets environnementaux et sociétaux. Air Liquide s'engage envers les dix principes du Pacte mondial des Nations Unies.

2.3.2. Politique sur la gestion de l'eau

Le Groupe a publié en 2021 une politique interne de gestion de l'eau dans le BlueBook, accessible aux collaborateurs du Groupe, qui identifie les impacts et les dépendances des activités d'Air Liquide sur la disponibilité et la qualité de l'eau, et qui définit ainsi les principes de gestion des risques liés à l'eau. Les processus liés à son implémentation sont sous la supervision du Comité Exécutif.

Le principal risque de gestion de l'eau pour les activités d'Air Liquide est représenté par l'éventuelle indisponibilité de l'eau, qui pourrait entraîner un ralentissement ou un arrêt d'une unité de production. La publication de la politique de gestion de l'eau indiquée dans ce paragraphe décrit la méthode de gestion des risques liés aux prélèvements et aux usages de l'eau. La Direction de chaque filiale est responsable de sa mise en œuvre.

Cette politique identifie l'impact des activités d'Air Liquide sur la disponibilité de l'eau. La politique définit les principes de gestion des risques sur la base d'une évaluation spécifique de la situation de chaque site. Elle décrit les actions requises, basées sur des principes clés, à mettre en œuvre afin de garantir une gestion appropriée de l'eau, incluant un ensemble d'indicateurs à suivre. Enfin, elle détaille les éléments d'engagement des parties prenantes, recherchant une gestion exhaustive des usages de l'eau en prenant en compte les contraintes et opportunités locales, en respectant toujours les exigences et réglementations les plus strictes parmi celles applicables.

La politique d'Air Liquide indique les principes clés de la gestion de l'eau, visant à :

- garantir la disponibilité d'une eau répondant aux spécifications adéquates pour des opérations sûres, fiables et efficaces du Groupe ;
- protéger les personnes et l'environnement en assurant une gestion durable de l'eau dans les opérations et les chaînes d'approvisionnement.

La politique couvre notamment :

- la gestion de l'impact et du risque d'indisponibilité de l'eau : pour toutes les activités opérées par la filiale située dans une zone de stress hydrique en renforçant un plan de gestion de l'eau couvrant les actions clés de réduction d'usage de l'eau, le contrôle et le suivi des paramètres pertinents, le plan de gestion de l'eau commun avec les parties prenantes ;
- l'excellence opérationnelle en tenant compte des meilleures techniques disponibles, applicables à l'utilisation de l'eau et la gestion, notamment : le traitement de l'eau, le prélèvement et la consommation d'eau, la qualité de l'eau rejetée, l'engagement des parties prenantes dans la chaîne de valeur où le Groupe opère. Le Groupe a notamment publié une nouvelle norme technique pour contrôler et surveiller la qualité des eaux rejetées, intégrée dans son système de gestion industrielle d'entreprise, couvrant toutes les activités du Groupe.

La politique de gestion de l'eau d'Air Liquide précise que, lors des échanges avec les parties prenantes, les principes clés de la politique de gestion de l'eau doivent être utilisés pour illustrer que le Groupe a :

- une compréhension complète de son empreinte eau ;
- des mécanismes en place pour évaluer le risque de pénurie d'eau et les mesures d'atténuation associées ;
- des normes garantissant que les eaux rejetées dans l'environnement ne polluent pas les écosystèmes dans lesquels le Groupe opère.

(1) *L'Aqueduct 4.0 sera utilisé pour élaborer le plan de gestion de l'eau à partir de 2026.*

Air Liquide utilise principalement l'eau fournie par ses clients. Des relations étroites avec les clients sont donc essentielles pour une gestion efficace de l'eau. Que l'eau soit fournie par le client ou par une autre source, les contrats doivent garantir que la qualité de l'eau fournie est bien définie afin de déterminer les pénalités – et, le cas échéant, les droits de refus d'Air Liquide – en cas de qualité de l'eau insuffisante impactant les activités du Groupe. Dans le cadre du processus de diligence raisonnable pour les nouveaux projets d'investissement de grande envergure, une analyse de l'exposition du site au risque lié à l'eau doit être systématiquement réalisée, en particulier si le client est situé dans une zone de stress hydrique, principalement pour les usines Grande Industrie, ainsi que pour les grandes usines des branches d'activité Industriel Marchand et Électronique.

Grâce au processus de sélection des fournisseurs de la part du Groupe et à sa relation commerciale avec eux, Air Liquide évalue les risques et impacts liés à l'eau en collaboration avec ses fournisseurs. En particulier, le Groupe attend de ses fournisseurs qu'ils minimisent l'impact de leurs produits et services sur la qualité de l'eau locale. Le Code de conduite des fournisseurs d'Air Liquide exige que les fournisseurs s'efforcent de préserver les ressources naturelles et la biodiversité, à structurer leurs activités et leur chaîne d'approvisionnement de manière à éviter ou minimiser les impacts environnementaux négatifs en s'efforçant d'améliorer continuellement leurs produits, procédés et services dans le but de les rendre plus respectueux de l'environnement. Air Liquide demande aux fournisseurs ne répondant pas à ses attentes de compléter et de transmettre leur plan d'actions correctives via la plateforme tierce grâce à laquelle ils sont évalués.

Air Liquide respecte le droit humain à l'eau et à l'assainissement ainsi que les liens existants avec les défis environnementaux, dus par exemple au changement climatique et à l'impact des activités humaines sur la biodiversité. L'impact des industries sur l'eau est d'autant plus important que le changement climatique menace les conditions climatiques actuelles. Air Liquide met en œuvre diverses initiatives (comme le plan de gestion de l'eau) pour améliorer la collecte de données et mieux orienter la gestion de l'eau sur ses sites de production afin de réduire l'usage d'eau, notamment dans les zones de stress hydrique. En effet, face aux risques liés à l'eau, Air Liquide priorise les sites dont l'usage en eau est très intensif ; cependant, le périmètre de cette amélioration continue de la gestion de l'eau concerne l'intégralité des opérations du Groupe.

Le suivi des impacts environnementaux du Groupe couvre toutes les activités industrielles, à l'exception des très petites usines qui ne répondent pas à un critère de reporting fixé dans le système de gestion du reporting industriel d'Air Liquide. Les périmètres de reporting pour l'eau doivent être alignés sur ceux utilisés pour le reporting énergétique. Par conséquent, les activités suivantes doivent surveiller et rapporter les indicateurs liés à l'eau :

- toutes les usines reportées dans le système industriel Grande Industrie (cogénérations, HyCO et gaz de l'air notamment) ;
- activités de production Industriel Marchand (production de CO_2, production de N_2O, production de C_2H_2) ;
- activité de test de pression des bouteilles Industriel Marchand (lors de l'utilisation de la méthode de test de pression d'eau) ;
- production chimique issue des activités Électronique et Ingrédients de spécialité ;
- activités manufacturières des secteurs Ingénierie & Technologies ;
- centres de R&D ;
- autres activités si pertinentes.

L'identification, l'évaluation, la gestion des impacts, des risques et des opportunités liés à l'eau sont définies au niveau du Groupe et déployées au sein des filiales pour accompagner localement les installations et sites utilisant l'eau. L'analyse des impacts et des risques est par conséquent approfondie localement pour répondre aux attentes et aux enjeux du territoire, dans lequel le site ou l'activité est implanté. Les opportunités sont identifiées par les développeurs d'affaires et sont principalement associées à des solutions de traitement d'eau, utilisant les gaz industriels.

L'identification est réalisée à l'aide d'une cartographie des sites où le Groupe opère avec une évaluation claire des risques pertinents liés à l'eau, ainsi qu'un processus de mise à jour de la cartographie et de suivi des risques pertinents. Les filiales révisent annuellement cette évaluation des risques pour toutes ces activités, avec le support et les recommandations du Groupe. Pour les nouveaux investissements et la rénovation majeure des installations existantes dans les zones de stress hydrique, le risque lié à l'eau est abordé en l'incluant dans le processus de diligence raisonnable d'évaluation du site pendant le processus d'investissement. Le processus d'investissement interne fixe des critères à évaluer en fonction de la nature et de l'ampleur du projet. Cela garantit une évaluation adéquate des risques liés à l'eau, en particulier dans les endroits qui sont ou pourraient être exposés à un risque de stress hydrique dans le cadre de futurs scénarios de changement climatique, ainsi qu'un processus clair garantissant que la technologie est correctement exploitée pour minimiser les impacts sur le prélèvement, la consommation et la qualité de l'eau.

Le Groupe réalise l'évaluation en utilisant des normes et procédures techniques pertinentes qui détaillent la manière dont le Groupe gère les risques et impacts liés à l'eau. Ceux-ci fournissent également le cadre pour l'élaboration de plans d'action spécifiques, y compris une méthodologie pour évaluer la disponibilité de l'eau. La gestion des impacts et des risques liés à l'eau est mise en œuvre au niveau des filiales. Parallèlement au suivi et au reporting des indicateurs opérationnels liés à l'eau, dans le cadre de leur processus de gestion des risques, les filiales doivent maintenir une cartographie de leurs installations situées dans les zones de stress hydrique et les zones présentant des problématiques locales spécifiques en matière d'eau. Les installations et sites utilisateurs d'eau sont chargés de développer un dialogue structuré sur l'eau avec les parties prenantes concernées, au niveau local, et bénéficient de l'expertise technique des experts du Groupe pour les accompagner dans l'amélioration de la gestion de l'eau. En outre, la filiale doit s'assurer que les impacts, risques et opportunités liés à l'eau sont pleinement intégrés dans les programmes d'Achats Responsables.

2.3.3. Actions liées à la gestion de l'eau

À ce stade, le Groupe n'a pas de suivi consolidé des plans d'action entrepris par les entités opérationnelles pour réduire leur usage d'eau sur leurs opérations propres ni des engagements pris localement avec les parties prenantes sur la chaîne de valeur. Les ressources financières correspondantes ne sont pas suivies spécifiquement par le Groupe et font partie des ressources allouées au titre des opérations de maintenance et d'amélioration de l'outil industriel. À l'avenir, le Groupe envisage de mettre en place une remontée et un suivi des projets les plus significatifs.

L'évaluation des fournisseurs et partenaires commerciaux à travers le Code de conduite des fournisseurs, document public, établi en interne, est régulièrement mise à jour pour refléter l'alignement avec la politique et les objectifs du Groupe en matière de gestion de l'eau.

Comme mentionné ci-contre, la politique du Groupe est ainsi continuellement améliorée et fixe des principes clés d'excellence opérationnelle et de gestion responsable à suivre dans chaque filiale :

- surveiller et signaler les impacts et les dépendances liés à l'eau. Concernant les installations non conformes à cette politique, prévoir l'installation des compteurs, analyseurs et équipements de traitement de l'eau appropriés nécessaires pour atteindre la conformité ;
- effectuer une évaluation des fuites d'eau et élaborer des plans d'amélioration, au besoin ;
- dans la mesure du possible, minimiser le prélèvement et la consommation d'eau douce, tout en garantissant une production sûre et efficace, en optimisant le fonctionnement du processus et en réduisant les pertes d'eau ;
- lors de la planification d'une révision ou d'une rénovation majeure d'une installation, évaluer la nécessité de modifier l'équipement pour réduire le prélèvement et la consommation d'eau douce, ou améliorer la qualité des eaux restituées ;
- minimiser les rejets d'eaux usées et maximiser l'eau récupérée qui peut être mise à disposition pour d'autres usages ;
- effectuer des mesures et des analyses des eaux restituées, pour évaluer la qualité de l'eau restituée par les opérations du Groupe, à une fréquence conforme aux réglementations locales ;
- réduire au minimum les contaminants dans l'eau restituée et garantir que l'eau restituée est conforme aux normes locales pertinentes et aux attentes des autres parties prenantes locales, en particulier celles qui dépendent de l'eau pour leur vie quotidienne ou leur activité commerciale.

Dans les zones de stress hydrique, Air Liquide met en place des actions ciblées détaillées ci-dessous.

Pour chaque installation ou site, son dirigeant est chargé de surveiller et de contrôler les indicateurs liés à l'eau et de diriger les actions correctives lorsqu'elles sont identifiées. Les mesures d'efficacité font partie des actions correctives et sont pleinement intégrées au rôle et aux responsabilités du dirigeant, avec le support des experts techniques de la Direction Industrielle du groupe de pays (cluster). Le dirigeant de l'installation ou du site est assisté par un responsable qualité de l'eau, nommé avec les responsabilités suivantes :

- s'assurer que :
  - un plan est en place pour le suivi et le contrôle de la qualité de l'eau,
  - l'organisation et les responsabilités pour l'exécution du plan sont définies,
  - des ressources suffisantes sont disponibles (personnes, outils, formation, etc.) et, en particulier, une expertise en la matière est affectée à la définition du plan de mesure,
  - l'équipe chargée de la communication avec le client collecte les spécifications et exigences détaillées pertinentes en matière d'eau (pour les installations qui prélèvent et/ou rejettent de l'eau du ou vers le client),
  - le plan de qualité de l'eau est révisé régulièrement pour détecter les possibilités d'amélioration ;
- informer le(s) responsable(s) des sites et habilité(s) à prendre des mesures correctives, si le plan relatif à la qualité de l'eau ne répond pas aux exigences.

Dans les zones de stress hydrique (y compris les zones à risque de stress hydrique saisonnier), la filiale est tenue d'élaborer un plan de gestion de l'eau documenté, prenant en compte les risques de prélèvement ou utilisation de l'eau et couvrant tous les risques pertinents et les actions d'atténuation telles que le développement d'une source d'eau secondaire en cas de pénurie sur la source primaire, la minimisation de l'utilisation et la consommation d'eau, la mise à niveau des équipements de traitement de l'eau et des équipements utilisateurs d'eau pour réduire l'usage de l'eau, etc.

Le plan de gestion des eaux industrielles comprend les éléments suivants :

- d'une part, mener une évaluation de l'efficacité de l'utilisation de l'eau, visant à réduire les risques de prélèvement de l'eau pour les opérations dont l'usage en eau est intensif dans les zones de stress hydrique élevé et à mettre en œuvre des mesures d'amélioration identifiées ;
- d'autre part, assurer le respect des normes applicables relatives à l'eau du système de gestion industrielle du Groupe, notamment concernant le contrôle qualité des eaux rejetées.

Les installations du Groupe réalisent régulièrement des évaluations de la gestion efficace de l'utilisation de l'eau, c'est-à-dire des audits sur le terrain qui couvrent le système d'eau – circuits, équipements, instruments, etc. – ainsi que les systèmes et sous-systèmes concernés.

Cette évaluation :

- est dirigée par un ou plusieurs experts techniques en gestion de l'eau ;
- s'appuie sur une équipe capable de couvrir les différentes expertises des équipements et des procédés (y compris les opérateurs, les spécialistes de maintenance, les propriétaires de procédés, etc.) ;
- comprend un audit sur le terrain qui couvre le système d'eau – circuits, équipements, instruments, etc. – ainsi que les systèmes et sous-systèmes de l'usine ou de l'installation concernés ;
- traite les risques liés au stress hydrique (impact sur les opérations du manque d'eau et des problèmes de qualité de l'eau) ;
- prend en compte les risques et les outils définis et communiqués au niveau du Groupe.

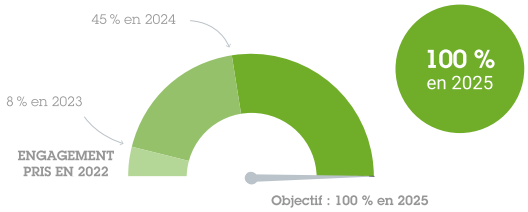
Lorsqu'une évaluation des risques liés à l'eau et un audit industriel ont été réalisés au cours des trois années précédentes, aucune évaluation supplémentaire n'est requise, à condition que les risques et les actions identifiés aient été traités.

2.3.4. Objectifs liés à la gestion de l'eau

Conformément aux principes clés énoncés ci-avant, les deux objectifs suivants en matière de gestion de l'eau, nécessitant des actions spécifiques pour en assurer la mise en œuvre, sont établis au niveau du Groupe :

- pour les opérations dans les zones de stress hydrique : un plan documenté de gestion de l'eau qui traite des risques liés au prélèvement ou à l'utilisation de l'eau a été mis en place pour 100 % des 75 sites identifiés en 2022. Si le Groupe n'a pas quantifié son objectif de réduction des besoins en eau, il est toutefois anticipé que l'ensemble des sites significatifs dispose à terme d'un tel plan d'action. Le Groupe travaille à la fixation d'objectifs quantitatifs, ainsi qu'à l'actualisation de la liste des sites opérants dans les zones de stress hydrique avec l'outil « Aqueduct 4.0 », pour la période au-delà de 2025. Le plan de gestion de l'eau porte sur l'évaluation du site, l'identification des actions de réduction d'usage de l'eau, le respect des normes techniques déployées par le Groupe conformément aux réglementations locales. L'ambition est d'élargir le champ des actions en développant un plan de continuité des activités et un plan d'engagement des parties prenantes (voir ci-contre) ;
- pour toutes les opérations : des processus et procédures documentés doivent être mis en place pour garantir que les paramètres de qualité de l'eau rejetée soient les mêmes que ceux de l'eau prélevée, tout en respectant ou dépassant les normes locales applicables. Depuis 2023, les standards techniques d'Air Liquide en matière de gestion de l'eau ont été renforcés et s'appliquent à la totalité des activités du Groupe. L'ambition est de déployer ces standards dans l'ensemble des activités du Groupe en priorisant les localisations des zones de stress hydrique. Les filiales sont en charge du suivi d'avancement vers cet objectif sur une base annuelle. La qualité des eaux rejetées est un paramètre clé pour les activités et le permis d'exploitation du Groupe.

En 2025, 100 % de nos sites à fort prélèvement en eau dans les zones de stress hydrique ont un plan de gestion de l'eau



Définition d'un standard technique de la qualité de l'eau restituée à la source

Ces objectifs qu'Air Liquide s'est donnés concernent donc la priorisation des zones à risque hydrique, ainsi que les impacts matériels du Groupe en matière de gestion de l'eau, respectivement, à travers les actions suivantes :

- assurer le déploiement des meilleures normes techniques disponibles pour toutes les activités de contrôle et de surveillance de la qualité des eaux rejetées garantissant ainsi que les risques de pollution de l'eau soient évités ;
- renforcer les exigences techniques minimales pour les installations et sites situés dans les zones à risque hydrique, en déployant le plan de gestion de l'eau pour ces emplacements prioritaires.

L'ensemble des objectifs définis dans la politique d'Air Liquide est aligné sur les exigences les plus strictes applicables, prenant en compte la réglementation et les normes techniques du Groupe.

2.3.5. Indicateurs liés à la gestion de l'eau

Les indicateurs relatifs à la gestion de l'eau sont résumés dans le tableau ci-dessous :

	2024 [a]	2025
Consommation totale d'eau *(m³)*	82 971 976	83 562 343
Consommation dans les zones à risque hydrique [b] *(m³)*	11 746 836	12 577 526
Total de l'eau recyclée et réutilisée [c] *(m³)*	1 213 189 025	1 018 519 146
Ratio d'intensité hydrique *(m³/M€)*	3 080	3 102
Part des volumes consommés obtenue par mesure directe *(%)*	23 %	33 %

(a) La méthodologie de reporting mondial a été revue au cours de l'exercice 2025 afin de l'harmoniser au regard des caractéristiques techniques des sites industriels du Groupe. Sur la base de ces redéfinitions, des ajustements ont été apportés à la consommation totale d'eau, au total d'eau recyclée et réutilisée, ainsi qu'au ratio d'intensité hydrique. Ainsi, la consommation totale d'eau retraitée s'élève à 83 millions de m³ vs 100 millions de m³ publiée en 2024 et le total de l'eau recyclée et réutilisée retraité s'élève à 1 213 millions de m³ vs 399 millions de m³ publié en 2024. Ces ajustements résultent principalement de la requalification de certains actifs industriels qui disposent de circuits de refroidissement intégrés aux circuits de refroidissement de leurs clients.

(b) En zones à fort ou très fort stress hydrique et arides. La consommation d'eau concerne les 75 sites identifiés initialement en 2022 avec « Aqueduct 3.0 » lors de la mise en place du plan de gestion de l'eau par le Groupe. Le Groupe travaille à l'actualisation de la liste des sites opérants dans les zones de stress hydrique avec l'outil « Aqueduct 4.0 », pour la période au-delà de 2025. L'utilisation de l'outil « Aqueduct 4.0 » aurait conduit à un chiffre de consommation de 26 000 846 m³ en 2024 et 27 406 246 m³ en 2025, résultant de l'augmentation du nombre de sites identifiés en zones à fort et très fort stress hydrique et arides depuis 2022.

(c) Eau réutilisée : l'eau est rejetée hors du périmètre de l'installation puis réutilisée au moins une fois dans un autre procédé de la même installation. Eau recyclée : l'eau est réutilisée plusieurs fois au sein du même procédé de l'installation et n'est pas rejetée à l'extérieur.

La consommation totale d'eau est un calcul de différence entre le prélèvement total et le rejet total en eau, effectué par le Groupe lors de la phase de consolidation des données reportées. La source des données (mesure directe, mesure par échantillonnage, extrapolation, meilleure estimation) des volumes prélevés et rejetés est indiquée par le site dans l'outil de reporting, en conformité avec une procédure interne au Groupe.

En 2025 par rapport à 2024 :

- l'augmentation de la consommation dans les zones à risque hydrique résulte de l'augmentation de la production de vapeur, générée sur les unités de production d'hydrogène ;
- la baisse du volume d'eau recyclée et réutilisée résulte de la réduction des volumes d'eau employés dans des circuits ouverts.

2.4. POLLUTION

2.4.1. Impacts, risques et opportunités

Selon l'analyse de double matérialité, décrite à la page 291 – paragraphe 1.5, la pollution est non matérielle pour les activités du Groupe et sur sa chaîne de valeur. Certains aspects spécifiques de la pollution, notamment la pollution de l'eau ou la pollution associée à la consommation d'énergie sont couverts aux pages 304 et 324 – paragraphes 2.2 et 2.3. Par ailleurs, et bien que ce sujet soit non matériel, le Groupe agit en tant qu'entreprise responsable pour limiter l'impact de la pollution associé à ses opérations.

La pollution de l'air provient principalement des processus de combustion (HyCO, Cogénération) et des activités électroniques, mais l'impact de ces émissions est principalement lié à l'effet de serre de ces gaz, déjà rapporté dans l'ESRS E1. La pollution de l'eau est abordée aux pages 325 et 326 – paragraphes 2.3.2 et 2.3.3, dédiés respectivement à la politique de gestion de l'eau et aux actions liées à la gestion de l'eau. La pollution du sol n'est pas ressortie comme un sujet matériel pour le Groupe.

Le processus d'évaluation des sites et des activités commerciales en vue d'identifier les impacts réels et potentiels et les risques liés à la pollution par les opérations d'Air Liquide est formalisé dans une procédure environnementale du Groupe. Le contenu de cette procédure est géré par le responsable Hygiène, Sécurité et Environnement (HSE) de chaque site ou filiale.

Une première évaluation de risques de pollution s'effectue au travers d'un recensement des réglementations applicables à chaque site et filiale. Un registre des réglementations environnementales doit être tenu à jour et identifie pour chaque réglementation applicable le champ d'application régional, sa dernière mise à jour, les aspects environnementaux réglementés, les équipements de l'usine réglementés, l'objectif de performance ou la technique requise, et enfin le niveau actuel de conformité de l'usine de production avec la procédure environnementale ainsi que toute réglementation qui entrera prochainement en vigueur. Dans certains cas, un permis d'exploitation délivré par les autorités locales demande de lister les aspects de pollution significatifs de l'emplacement du site. Cette démarche est complémentaire de la veille réglementaire industrielle décrite dans une autre procédure Groupe, et pour laquelle 100 % des filiales ont un responsable désigné.

Une deuxième étape d'évaluation des impacts et des risques de pollution est effectuée pour certaines activités clés (Acétylène, ASU, CO_2, Cogénération, HyCO, N_2O, Électronique, Ingénierie & Technologies, représentant plus de 75 % du chiffre d'affaires) grâce aux recommandations d'associations professionnelles internationales telles que l'Association européenne des gaz industriels (EIGA). Pour chacune de ces technologies, les principaux risques et impacts sont répertoriés et doivent faire l'objet d'un suivi par les filiales.

Enfin, l'évaluation s'effectue au niveau des filiales à travers l'élaboration d'une politique HSE et de son plan d'actions associé. La minimisation et l'atténuation des risques environnementaux sont un principe clé d'une telle politique, visant d'abord un respect proactif des réglementations et, au-delà, la prévention de la pollution, la réduction des incidents, des non-conformités et des infractions à la réglementation. Pour les opérations existantes, l'analyse, qui doit être conduite au moins tous les cinq ans, doit être réalisée par une équipe de support aux opérations dont les fonctions sont listées et définies dans une procédure interne et doit s'appuyer sur des observations sur site. Cette procédure fournit une liste de l'ensemble minimum des sujets environnementaux qui doivent être pris en compte lors de la réalisation de l'analyse environnementale. Pour les nouveaux projets, l'analyse doit également être réalisée, sur la base de références aux aspects environnementaux existants d'usines de conception similaires et de toute documentation disponible sur le projet. La procédure interne précise que l'analyse environnementale doit être réalisée par une équipe transversale interne (les fonctions précises sont répertoriées dans la procédure) pour assurer une perspective pluridisciplinaire sur les risques de pollution. La consultation s'effectue à partir d'informations documentaires sur l'usine et d'une évaluation sur site. Un processus similaire existe pour les nouvelles usines.

Les opportunités liées à la pollution consistent dans le déploiement d'offres innovantes permettant aux clients du Groupe de réduire leurs impacts en termes de pollution. Celles-ci sont analysées par les gestionnaires de marché à travers des études de marché. Lorsque des opportunités significatives se présentent, elles peuvent donner lieu à un projet de développement pour évaluer davantage leur potentiel ou développer le produit en vue d'une commercialisation. Il n'y a pas eu d'analyse systématique des opportunités liées à la pollution dans les opérations propres du Groupe.

Le processus d'examen des impacts, risques et opportunités en amont et en aval de la chaîne de valeur est mené par le biais d'une consultation des parties prenantes, tel que décrit à la page 289 – paragraphe 1.4.4. Air Liquide favorise l'engagement régulier de toutes les parties prenantes externes sur les questions environnementales et applique le même processus de consultation quel que soit le sujet environnemental concerné.

2.5. BIODIVERSITÉ ET ÉCOSYSTÈMES

2.5.1. Impacts, risques et opportunités

Selon l'analyse de double matérialité, décrite à la page 291 – paragraphe 1.5, l'enjeu de la biodiversité n'est pas matériel pour Air Liquide. Toutefois, en tant qu'entreprise responsable, le Groupe cherche à limiter ses impacts sur la biodiversité, notamment au travers de ses politiques et procédures de gestion des rejets gazeux, liquides et solides, de sa politique de gestion de l'eau et de son engagement en faveur de la neutralité carbone et de la réduction des émissions de gaz à effet de serre.

Le Groupe a réalisé en 2022 et actualisé en 2024 avec I Care & Consult consulting Group (cabinet de conseil spécialisé sur les sujets de biodiversité) une évaluation des impacts et dépendances directs et indirects, des risques et des opportunités liés à la biodiversité tout au long de la chaîne de valeur. Cette analyse est basée sur les cinq facteurs d'impact sur la biodiversité considérés par l'IPBES (changement climatique, changement d'habitat, pollution, surexploitation des espèces et espèces exotiques envahissantes). Elle a conclu que l'essentiel de l'impact du Groupe sur la biodiversité se faisait au travers de son impact sur le climat.

Dans le cadre de cette étude, une évaluation de la proximité des actifs du Groupe vis-à-vis des aires sensibles sur le plan de la biodiversité a été conduite. Par conséquent, une étude conduite en 2025 avec IBAT (Integrated Biodiversity Assessment Tool) a permis d'identifier les aires répertoriées comme sensibles, dans un rayon de moins de 10 km, en 2025. Les résultats de cette étude indiquent que moins de 5 % des actifs du Groupe ont des aires sensibles de biodiversité (KBA) dans un rayon de moins de 10 km. L'impact éventuel des activités sur les zones sensibles sur le plan de la biodiversité est traité directement par les filiales sans remontée consolidée au niveau du Groupe, en particulier au travers du respect de la réglementation locale avec, si nécessaire, la mise en place de mesures d'atténuation. À ce jour, les échanges mis en place entre le Groupe et les entités opérationnelles pour l'identification des impacts des opérations sur la biodiversité n'ont pas détecté d'impact négatif matériel dans ces zones sensibles sur le plan de la biodiversité.

Deux activités ont une dépendance directe à la biodiversité : Seppic et Biogaz. Ces activités ont mis en place des politiques répondant plus spécifiquement à leurs propres enjeux. Toutefois, compte tenu de la taille des activités Biogaz et Seppic, ces sujets ne sont pas matériels pour le Groupe. Seppic fabrique des ingrédients de spécialité et dépend à ce titre de l'approvisionnement agricole (matières premières à base de palme, coco, colza, olive…), et met en place des politiques d'approvisionnement durables pour ces produits. La production de biogaz dépend fortement du mix d'approvisionnement en intrants biogéniques. Afin de limiter l'impact sur la biodiversité, une charte a été élaborée avec le WWF pour fixer les conditions d'un projet de préservation de la biodiversité, et un ensemble de huit critères (validé par le Comité d'investissement) doivent désormais être réunis pour lancer un nouveau projet de biogaz.

De façon plus systématique, les procédures internes précisent que toutes les filiales doivent réaliser un audit à la fois pour les sites existants ou à venir, afin d'évaluer leur impact sur la biodiversité. Il est notamment nécessaire d'analyser la faune (animaux sauvages, bétail, espèces protégées) et la flore (espèces protégées, bois, cultures, zones humides et agricoles) proches afin d'évaluer si l'impact potentiel de l'activité est faible, moyen ou fort.

Le Groupe s'est en outre engagé à protéger la biodiversité à travers les actions suivantes, validées par Act4nature International et achevées en 2025 :

- renforcer les critères d'évaluation de la biodiversité dans les projets d'investissement ;
- élaborer et mettre en œuvre un indicateur global de biodiversité ;
- sensibiliser les collaborateurs aux thématiques biodiversité ;
- réaffirmer ses ambitions en matière de climat et de gestion de l'eau.

Compte tenu de la non-matérialité de la biodiversité pour le Groupe :

- les risques de transition et les risques physiques sont évalués via la procédure associée au risque climatique ;
- aucun risque ou opportunité matériel de transition ni physique lié à la biodiversité et aux écosystèmes n'a été identifié ;
- aucun risque systémique généré par la biodiversité pour le modèle économique du Groupe n'a été pris en compte ;
- aucun risque systémique pour la société n'a été pris en compte dans l'évaluation des risques liés à la biodiversité et aux écosystèmes ;
- les mécanismes de concertation sur la biodiversité sont similaires à ceux décrits à la page 289 – paragraphe 1.4.4 ;
- aucun site spécifique, production ou approvisionnement en matières premières ayant des impacts négatifs ou potentiels négatifs sur les communautés affectées n'a été identifié ;
- les communautés n'ont pas été impliquées dans l'évaluation de l'importance relative ;
- hormis pour Seppic et Biogaz, les analyses n'ont pas conclu à la nécessité de mettre en place des actions spécifiques d'atténuation de l'impact sur la biodiversité. Ces deux filiales, ayant un lien direct de dépendance à la biodiversité, ont identifié des actions à mettre en place, et établi des procédures visant à maintenir la valeur et la fonctionnalité des services prioritaires fournis par la biodiversité ;
- aucun scénario n'a été utilisé pour les trajectoires de la biodiversité et des écosystèmes car ceux-ci semblent être peu pertinents pour les activités du Groupe.

2.6. UTILISATION DES RESSOURCES ET ÉCONOMIE CIRCULAIRE

2.6.1. Impacts, risques et opportunités

Le processus de double matérialité a conclu à la non-matérialité de la gestion des ressources et de l'économie circulaire pour le Groupe et sur sa chaîne de valeur. Le premier pilier de l'économie circulaire est la réduction des déchets, dans laquelle le Groupe agit de façon continue.

Air Liquide s'engage à améliorer continuellement sa performance environnementale, notamment en matière de gestion des déchets. En 2019, le Groupe a adopté une approche affinée, centrée sur les principaux groupes de déchets dangereux de chaque site, afin de mieux évaluer les impacts environnementaux associés et d'améliorer la gestion de son empreinte environnementale. La collecte sélective est utilisée pour les déchets non dangereux, principalement composés de matériaux tels que le métal, le papier, le bois et les plastiques. Des procédures couvrant toutes les filiales fixent comme objectif que les déchets soient minimisés et traités de manière adéquate. Tous les déchets dangereux doivent être couverts et au moins 90 % du volume total des déchets doit être suivi. Pour atteindre ces objectifs, les procédures exigent que, par ordre de préférence, les déchets soient évités (y compris en mettant en œuvre des principes d'éco-conception dans les produits), réutilisés, recyclés, traités ou valorisés en énergie et, lorsque aucune autre alternative n'est possible, jetés dans des installations adéquates. Un plan de gestion des déchets est établi, géré sur une base annuelle, avec un objectif à revoir tous les cinq ans. Une procédure de diligence raisonnable, appuyée par une liste de points à vérifier, est précisée pour le choix du sous-traitant à qui ces déchets sont confiés. En particulier, lorsqu'il n'existe aucune réglementation locale en matière de gestion des déchets, il est demandé aux filiales de privilégier un traitement des déchets dans des pays voisins disposant d'une telle réglementation.

Les mécanismes de consultation sur les déchets sont similaires à ceux décrits en matière de pollution, à la page 329 – paragraphe 2.4. L'utilisation des ressources au niveau du Groupe n'a pas été identifiée comme un sujet matériel. Le Groupe n'a pas procédé à une analyse systématique des opportunités liées à l'économie circulaire dans sa chaîne de valeur. Toutefois, le Groupe propose certaines technologies qui permettent à ses clients de faciliter le recyclage (ex. : gaz pour le recyclage des batteries) ou de réduire la quantité de déchets (ex. : gaz pour le conditionnement sous atmosphère protectrice de produits alimentaires), mais celles-ci ne sont pas matérielles. Aucun impact ni risque matériel d'une transition vers une économie circulaire n'a été identifié. Le processus d'Achats Responsables a été mis en place sur les critères de développement durable vis-à-vis des fournisseurs les plus critiques. Ce processus vise à surveiller les risques d'incidents liés à l'environnement et donc couvrant l'économie circulaire et à favoriser l'application des plans d'actions correctives dans le cadre de l'amélioration continue dans la chaîne de valeur.

3. Informations liées aux enjeux sociaux

3.1. LES EFFECTIFS DU GROUPE

3.1.1. Introduction

L'ensemble des collaborateurs d'Air Liquide, grâce à leurs engagements et leurs compétences, constituent la plus importante ressource du Groupe pour assurer la performance de ses opérations au quotidien.

En 2025, Air Liquide a fini de déployer son premier système d'information RH Groupe, unique et intégré (Workday). Il est la source des données RH de l'Entreprise, couvrant 98 % des collaborateurs au 31 décembre 2025, et permet d'optimiser les processus RH et de consolider les données. Quelques entités du Groupe ne sont toutefois pas dans le périmètre Workday, soit parce qu'elles ont été acquises récemment, soit en raison de leur très faible effectif. Les données RH de ces entités sont alors collectées manuellement, grâce à une feuille de calcul, puis agrégées avec celles issues de Workday. Tous les indicateurs quantitatifs caractérisant les effectifs du Groupe sont calculés sur la base de ces données RH agrégées.

Les indicateurs relatifs aux collaborateurs d'Air Liquide, dans le présent État de durabilité, sont communiqués :

- en nombre de collaborateurs ;
- en fin de période, c'est-à-dire au 31 décembre 2025.

Caractéristiques des collaborateurs du Groupe

L'effectif total du Groupe s'élève à 65 168 personnes [1] au 31 décembre 2025 (66 657 personnes au 31 décembre 2024).

Répartition des effectifs par géographie

	2024	2025
Europe, Moyen-Orient et Afrique	26 843	28 124
dont la France	*11 940*	*11 346*
Amériques	26 089	25 322
dont les États-Unis	*20 043*	*19 421*
Asie-Pacifique	13 725	11 722
Effectif Groupe	**66 657**	**65 168**

Les pays où le Groupe opère, comptant un nombre de collaborateurs représentant au moins 10 % du nombre total de ses effectifs, sont la France et les États-Unis.

Répartition des effectifs par genre

	2024	2025
Femmes	19 475	19 118
Hommes	47 135	46 002
Non communiqué	24	38
Autre	23	10

Répartition des effectifs par type de contrat (permanent ou temporaire) et par genre

	Femmes	Hommes	Non communiqué/ Autre	Total
Nombre de collaborateurs permanents [a]	18 306	44 772	48	63 126
Nombre de collaborateurs temporaires [b]	812	1 230	—	2 042

(a) Les collaborateurs permanents sont les collaborateurs dont le contrat de travail ne comporte pas de date de fin, y compris les collaborateurs en expatriation pour une durée déterminée.
(b) Les collaborateurs temporaires sont les collaborateurs dont le contrat de travail comporte une date de fin, y compris les apprentis.

Taux de rotation du personnel et nombre de collaborateurs ayant quitté l'entreprise

En 2025, 8 781 collaborateurs ont quitté le Groupe à la suite d'une démission, d'un licenciement, d'une rupture conventionnelle, d'un départ à la retraite ou d'un décès ; ce qui représente un taux de rotation du personnel [2] de 13,5 %.

(1) Les collaborateurs comptabilisés dans les effectifs d'Air Liquide sont les personnes :
– liées à une société du groupe Air Liquide par un contrat de travail, à durée indéterminée ou temporaire, qui effectuent un travail à temps plein ou à temps partiel moyennant rémunération ; et
– placées sous l'autorité hiérarchique et/ou fonctionnelle d'un manager qui donne des instructions, fixe des objectifs et évalue leurs performances. À cet égard, les collaborateurs sont soumis aux politiques et processus Ressources Humaines (RH) du Groupe.
Cette définition exclut les stagiaires et inclut les apprentis.
(2) Le taux de rotation du personnel est calculé en divisant le nombre de collaborateurs ayant quitté l'entreprise sur la période (hors fin de contrat temporaire contractuel) par l'effectif total en fin de période.

Enjeux liés aux collaborateurs : impacts, risques et opportunités

Lors de l'analyse de double matérialité (décrite à la page 291 – paragraphe 1.5), Air Liquide a identifié plusieurs enjeux matériels liés aux collaborateurs. Ces enjeux, ainsi que les impacts, risques et opportunités associés (détaillés dans les paragraphes cités), sont regroupés comme suit :

- dialogue social, à la page 332 – paragraphe 3.1.2 ;
- santé et sécurité des collaborateurs du Groupe, à la page 335 – paragraphe 3.1.3 ;
- diversité, inclusion et prévention du harcèlement, à la page 340 – paragraphe 3.1.4 ;
- rémunération et avantages sociaux des collaborateurs, à la page 342 – paragraphe 3.1.5 ;
- bien-être au travail, à la page 344 – paragraphe 3.1.6 ;
- employabilité, gestion des talents et des compétences, à la page 345 – paragraphe 3.1.7 ; et
- protection des données personnelles, à la page 347 – paragraphe 3.1.8.

Pour parvenir à ces résultats, l'ensemble des collaborateurs du Groupe ont été pris en compte dans l'analyse. Une attention particulière a été portée aux collaborateurs appartenant à des groupes dits vulnérables tels que décrits à la page 292 – paragraphe 1.5.2.

3.1.2. Engagement envers les collaborateurs

Engagement envers les droits humains

Air Liquide respecte et promeut les droits humains dans le cadre de ses activités dans le monde entier. Le Groupe soutient pleinement la protection des droits humains, ce qui inclut, entre autres, la santé, la sécurité, la non-discrimination, la liberté d'opinion, d'expression et d'association, le travail dans des conditions décentes et équitables, l'interdiction du travail des enfants et de toute forme d'esclavage moderne. Ces engagements envers les droits humains sont inscrits dans les Principes d'action et le Code de conduite d'Air Liquide et disponibles sur son site Internet (https://www.airliquide.com/fr/developpement-durable/droits-humains). Les informations relatives aux Principes d'action et au Code de conduite sont décrites à la page 356 – paragraphe 4.2.1.

Le Groupe partage les principes inscrits dans la Charte internationale des droits de l'homme, la Déclaration relative aux principes et droits fondamentaux au travail de l'Organisation internationale du Travail (OIT), les Principes directeurs à l'intention des entreprises multinationales de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), les Principes directeurs relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme des Nations Unies (ONU).

Air Liquide est également signataire du Pacte mondial des Nations Unies et de ses Dix principes relatifs aux droits de l'homme, aux normes du travail, à l'environnement et à la lutte anticorruption. Chaque année, Air Liquide émet une lettre d'engagement, signée par son Directeur Général, ainsi qu'une communication sur le progrès de la mise en œuvre stratégique et opérationnelle de ces Dix principes, accessible sur le site du Pacte mondial.

Sous la responsabilité de la Directrice Juridique Droit du travail, Compliance et Devoir de Vigilance, Air Liquide met en œuvre un processus de vigilance raisonnable en matière de droits humains reposant sur l'approche préconisée par les standards internationaux cités ci-avant. L'approche du Groupe pour le dialogue avec les collaborateurs et pour la remédiation des impacts sur les droits humains est décrite dans les paragraphes correspondants, ci-après.

Dialogue social : engagement auprès des collaborateurs et de leurs représentants

Enjeux liés au dialogue social : impacts, risques et opportunités

Air Liquide opère dans 59 pays [(1)] par ses activités techniques, industrielles, médicales et économiques. Conscient des disparités de législation et de situations liées au dialogue social entre ces pays, le Groupe considère que les collaborateurs d'Air Liquide ainsi que leurs représentants peuvent être négativement affectés par **l'absence ou un niveau insuffisant de dialogue social**. Inhérent au cadre légal et conventionnel national et régional, le dialogue social est un enjeu sous la responsabilité de la fonction Ressources Humaines.

Air Liquide s'emploie à créer une expérience collaborateur engageante reposant notamment sur un dialogue social ouvert, continu et constructif entre les collaborateurs, les partenaires sociaux et la Direction. L'engagement se fait avec les collaborateurs ou leurs représentants.

Dialogue avec les collaborateurs au travers d'échanges réguliers

Avec le programme My Voice, Air Liquide veille à permettre à chaque collaborateur de s'exprimer et d'être entendu. Ainsi, Air Liquide leur soumet chaque année un questionnaire les interrogeant sur leur expérience au sein de l'Entreprise, afin de mieux cerner leurs attentes. Ce programme s'appuie sur un concept simple : écouter, comprendre et agir. Il est sous la responsabilité de la Directrice Adjointe des Ressources Humaines du Groupe.

Le questionnaire aborde une vingtaine de thématiques et permet de laisser des commentaires. Les questions portent sur plusieurs dimensions de l'expérience collaborateur, tant au niveau personnel (ex. : équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle, inclusion, respect, autonomisation, opportunités de carrière et de développement) que sur le fonctionnement de l'organisation (ex. : sécurité, amélioration continue, procédures, transformation et changement, prise de décisions, collaboration des équipes). Les réponses sont confidentielles pour permettre la liberté de parole. Les résultats sont collectés en temps réel, agrégés et analysés dans une plateforme commune pour l'ensemble du Groupe. Une fois l'enquête terminée, chaque manager a accès aux résultats de son équipe – si les seuils garantissant la confidentialité des réponses sont atteints – pour l'aider dans sa mission et lui permettre de les partager avec son équipe.

Les résultats sont étudiés afin de définir et mettre en œuvre des plans d'action appropriés, aux différents échelons de l'organisation : au niveau des équipes, au niveau des entités et au niveau du Groupe. Il est préconisé que ces plans d'action soient communiqués aux collaborateurs concernés et qu'un suivi des actions soit mis en place. L'efficacité d'une action peut être suivie par un indicateur chiffré ou mesurée grâce à l'évolution du score de la thématique associée, dans l'enquête My Voice de l'édition suivante.

Dans le cadre du programme My Voice 2025, 86 % des effectifs éligibles se sont exprimés, soit plus de 52 000 collaborateurs laissant plus de 330 000 commentaires.

(1) *Hors Russie où les entités sont hors périmètre de consolidation, suite à la perte de contrôle constatée au 1er septembre 2022.*

Dialogue avec les instances représentatives du personnel

Au regard des réglementations, de la situation et des besoins locaux, chaque entité du Groupe définit, en accord avec les instances représentatives des collaborateurs, lorsqu'elles existent, l'organisation du travail qui favorisera l'engagement et la performance.

En Europe

Le Comité d'entreprise européen d'Air Liquide réunit 29 représentants des collaborateurs issus de 12 pays. Il a été renouvelé en 2025 pour un mandat de quatre ans. En 2025, trois réunions plénières du Comité d'entreprise européen se sont tenues sous la présidence d'un membre du Comité Exécutif.

Par ailleurs, le Bureau du Comité, composé de cinq membres élus en plénière, s'est réuni quatre fois pour s'informer et échanger sur plusieurs projets transnationaux et sujets d'intérêt pour les collaborateurs en Europe, conformément à l'accord fondateur du Comité d'entreprise européen.

En 2025, le Comité d'entreprise européen et les représentants de l'entreprise ont conclu un avenant à la révision de l'accord fondateur relatif au Comité d'entreprise européen, afin de réviser les dispositions relatives à la confidentialité des informations particulièrement sensibles.

Durant l'année, le Bureau a été élargi aux représentants du Comité d'entreprise européen, dans les pays où le projet de création d'un groupe de pays (cluster) Europe Nord-Centrale a été présenté. Cette réunion avait pour objectif de préciser le projet et permettre aux représentants des salariés la restitution de leurs avis dans le contexte du processus d'information-consultation.

Suite au processus de consultation, le Comité d'entreprise européen a rendu des avis tandis que le dialogue s'est poursuivi au niveau local conformément aux lois applicables. Pour une meilleure compréhension de certains projets, le Comité d'entreprise européen a eu recours à l'aide d'experts.

En 2025, plusieurs thèmes ont été abordés avec le soutien et la participation directe des parties internes concernées, entre autres :

- suivi des projets de transformation lancés en 2024, comme celui du groupe de pays (cluster) de l'Europe du Sud-Ouest ou des Services mondiaux aux opérations numériques et informatiques ;
- déploiement de l'intelligence artificielle auprès des collaborateurs ;
- suivi du déploiement de la culture de la performance ;
- analyse stratégique du contexte concurrentiel ;
- analyse des défis et échange sur les axes stratégiques de l'activité opérationnelle mondiale Santé ;
- évolution des activités des Services mondiaux aux opérations pour EMEA ;
- partage de l'approche du Groupe en matière d'égalité salariale entre les hommes et les femmes dans le cadre de la directive européenne sur la transparence salariale ;
- présentation des projets d'optimisation et de transformation dans les groupes de pays (Europe du Sud-Ouest et Nord-Centrale) ;
- présentation du projet d'évolution du service achats en Europe ;
- communication des résultats du programme My Voice et des plans d'action associés.

Chaque année, la Présidente du Comité d'entreprise européen, en concertation avec les Directeurs respectifs, émet un rapport abordant divers sujets relatifs aux activités du Groupe. Les résultats annuels du Groupe, plus particulièrement ceux en Europe et les résultats liés à la performance extra-financière (ex. : sécurité, fiabilité, taux de rotation du personnel, formation, diversité), ont été présentés et discutés avec le Comité d'entreprise européen.

En France

Le comité de Groupe France réunit 25 représentants des collaborateurs issus des sociétés présentes en France. Il a été renouvelé en 2024 pour un mandat de deux ans.

En 2025, deux réunions plénières se sont tenues (en juin et décembre). Au cours de ces réunions, des thématiques en lien avec l'actualité du Groupe, dans les domaines stratégique, financier, environnemental et social, ont été présentées et discutées.

À titre d'exemples, au cours du comité de Groupe France du mois de juin, ont été notamment abordés :

- l'avancement du programme de transformation du Groupe ;
- l'emploi et la politique sociale ;
- la présentation des comptes ;
- le Plan de Vigilance ;
- les programmes d'action de développement durable.

Ce dialogue se poursuit ensuite au niveau local au sein des Comités sociaux et économiques des différentes sociétés françaises du Groupe. Au sein de ces instances mensuelles, les sujets d'actualité propres à chacune des activités sont abordés.

Enfin, les négociations se tiennent avec les organisations syndicales représentatives au sein des sociétés juridiques du Groupe, sur les thématiques en lien avec la politique sociale.

Couverture des négociations collectives et du dialogue social

En 2025, sur le périmètre de l'Espace économique européen (EEE) où Air Liquide opère dans 17 pays [1], plus de 89 % des collaborateurs sont couverts par une convention collective [2].

Taux de couverture des collaborateurs (au sein de l'EEE)	Couverture par des conventions collectives	Dialogue social Représentation sur le lieu de travail [a]
0-79 %	N/A	N/A
80-100 %	France [b]	France [b]

(a) Les collaborateurs représentés par un représentant du personnel sont ceux qui travaillent dans des établissements où les salariés sont représentés par des représentants du personnel. « Établissement » se définissant comme tout lieu d'opérations où Air Liquide exerce une activité économique non transitoire avec des moyens humains et des biens.

(b) Le seul pays de l'Espace économique européen où le Groupe opère, comptant un nombre de collaborateurs représentant au moins 10 % du nombre total de ses effectifs, est la France.

Mécanismes d'alerte et processus de réparation des impacts négatifs

La Politique d'alerte constitue l'un des principaux processus par lesquels les collaborateurs peuvent faire part de leurs préoccupations et/ou de leurs plaintes. La politique, le système d'alerte éthique et l'approche en matière de réparation qui en dépend sont décrits à la page 356 – paragraphe 4.2.1. Le questionnaire du programme My Voice, décrit ci-avant, compte une question relative au système d'alerte du Groupe permettant ainsi de mesurer le niveau de confiance des collaborateurs envers celui-ci. Ce système n'est pas destiné à servir de plateforme pour les questions liées aux Ressources Humaines ne relevant pas de déviation au Code de conduite, qui doivent être directement portées à l'attention des services Ressources Humaines.

Nombre de cas, d'incidents ou de plaintes liés au travail

Le tableau ci-après présente le nombre de signalements liés au travail dans le système d'alerte éthique du Groupe concernant ses collaborateurs, effectués au cours de l'année 2025, indépendamment de leur statut de traitement et des conclusions après enquête.

	2024	2025
Incidents de discrimination, y compris harcèlement [a]	310	298
Plaintes liées au travail autres que celles liées à la discrimination [b]	137	148
Incidents graves en matière de droits humains [c]	0	0

(a) Signalements liés au travail impliquant des discriminations, des représailles, des comportements inappropriés, du harcèlement, y compris sexuel, ou de l'intimidation.

(b) Signalements appartenant aux natures Ressources Humaines, hormis celles liées à la discrimination, et santé et sécurité dans le système d'alerte éthique.

(c) Incidents relatifs au travail forcé ou au travail des enfants.

Au 31 décembre 2025, Air Liquide n'est impliqué dans aucune plainte auprès des points de contact nationaux pour la conduite responsable des entreprises de l'OCDE.

Air Liquide dispose également de mécanismes d'alerte spécifiques pour deux de ses enjeux matériels : santé et sécurité et protection des données à caractère personnel. Ces dispositifs permettent d'identifier et de remonter au mieux les incidents et les préoccupations des collaborateurs.

Les situations à caractère urgent en matière de santé, de sécurité ou de sûreté ou les accidents les plus graves ne peuvent être traités par le système d'alerte éthique. La Direction Système Industriel et Sécurité dispose d'un processus interne de reporting pour les évènements de sécurité et de sûreté, qui permet d'informer très rapidement la chaîne managériale et les responsables sécurité ou sûreté concernés de la filiale, du groupe de pays (cluster) et du Groupe en fonction de leur gravité. Un processus de gestion de crise et de suivi de la situation est mis en place le cas échéant, pour permettre la prise en charge optimale des éventuelles victimes, sécuriser la situation et mettre en place une équipe d'investigation compétente et adaptée à l'évènement.

Pour les données à caractère personnel (DCP), Air Liquide a déployé des outils spécifiques de recueil des demandes d'exercice de droits et de signalement d'éventuelles violations des DCP. Un formulaire est disponible sur le site Internet d'Air Liquide (https://contactprivacy.airliquide.com/fr) pour une mise en contact avec les services chargés de la protection des DCP. Les collaborateurs d'Air Liquide peuvent également contacter le correspondant à la protection de l'information dont ils dépendent. De plus, Air Liquide a souscrit un contrat avec une société chargée de rechercher et signaler les DCP accessibles illégitimement via Internet. Ces demandes et signalements sont enregistrés dans un registre dédié. Les supposées violations de DCP sont systématiquement analysées et, si nécessaire, donnent lieu à des modifications des processus de gestion.

(1) À savoir l'Allemagne, l'Autriche, la Belgique, la Bulgarie, le Danemark, l'Espagne, la Finlande, la France, l'Irlande, l'Italie, le Luxembourg, la Norvège, les Pays-Bas, la Pologne, le Portugal, la Roumanie et la Suède.

(2) Les conventions collectives considérées pour le calcul de ces pourcentages sont celles conclues au niveau de l'entité, au niveau d'un site particulier, au niveau de l'industrie et au niveau national dans les pays où cette pratique est en vigueur selon la définition de la convention n° 154 de l'Organisation internationale du Travail (OIT) : « Toutes les négociations qui ont lieu entre un employeur, un groupe d'employeurs ou une ou plusieurs organisations d'employeurs, d'une part, et une ou plusieurs organisations de travailleurs, d'autre part, en vue de :
- *déterminer les conditions de travail et d'emploi ; et/ou*
- *réglementer les relations entre employeurs et travailleurs ; et/ou*
- *réglementer les relations entre employeurs ou leurs organisations et une ou plusieurs organisations de travailleurs. »*

Les collaborateurs couverts par des conventions collectives sont ceux dont l'entité est tenue d'appliquer ces négociations. Elles peuvent ne s'appliquer qu'à des groupes spécifiques de travailleurs.

3.1.3. Santé et sécurité des collaborateurs du Groupe

Enjeux liés à la santé et la sécurité des collaborateurs : impacts, risques et opportunités

La sécurité et la sûreté désignent les mesures et pratiques mises en œuvre pour préserver la vie, la santé et l'intégrité physique des personnes. La sécurité est obtenue par la maîtrise des risques liés aux procédés industriels, à la route, au travail et aux produits. La sûreté est obtenue par la protection des sites et des opérations, notamment contre les actes de malveillance, et par la maîtrise des déplacements professionnels.

De par la nature des activités du Groupe, la santé et la sécurité des collaborateurs d'Air Liquide sont un enjeu majeur. La manipulation de différents produits, procédés industriels et modes de distribution mis en œuvre par le Groupe peuvent mener à des **impacts négatifs endogènes** pour les collaborateurs du Groupe ainsi que les autres travailleurs sur site. Les produits tels que les gaz industriels et médicaux fabriqués, transformés ou conditionnés par le Groupe sont des matières dangereuses. Leur utilisation est sûre, sous réserve du respect des bonnes pratiques et des recommandations d'usage. Des accidents liés aux procédés industriels du Groupe peuvent survenir de manière intempestive avec un impact immédiat dû à l'exposition à des sources d'énergie, des fluides et des émissions dangereuses telles que l'électricité, la pression, la vapeur, l'eau chaude, des températures élevées ou très basses, des incendies résultant de produits et matériaux inflammables ou d'installations électriques et à l'exposition des personnes à la poussière et aux produits chimiques dangereux par inhalation, ingestion ou contact avec la peau. En outre, les sites industriels utilisent de nombreux moyens de levage motorisés, qui présentent des risques spécifiques liés à la manutention (collision, chute d'emballages, etc.) et dont la conduite requiert formation et habilitation.

De plus, le transport routier, activité majeure pour acheminer les produits chez les clients, expose les conducteurs (collaborateurs et sous-traitants) et des tiers au risque d'accident de la route. Chaque année, les véhicules de livraison, les commerciaux et les techniciens d'intervention parcourent plusieurs centaines de millions de kilomètres dans le cadre des activités d'Air Liquide. Le non-respect du Code de la route, le défaut d'entretien régulier des véhicules ou la fatigue exposeraient les conducteurs et les tiers à des risques d'accident accrus.

La sûreté représente un enjeu exogène pour les collaborateurs du Groupe et les autres personnes présentes sur ses sites. Les incidents politico-sécuritaires, le terrorisme et la criminalité peuvent exposer ces parties prenantes à des **impacts négatifs** : menaces, agressions verbales ou physiques, vols.

Politique sur la santé et la sécurité des collaborateurs

La sécurité et la sûreté font partie intégrante de l'excellence opérationnelle et de la culture d'Air Liquide, et l'ambition « zéro accident dans chaque site, chaque région, chaque entité » demeure une priorité essentielle. C'est pourquoi, en tant qu'industriel responsable, le Groupe s'engage à réduire efficacement et en toutes circonstances l'exposition de ses collaborateurs, y compris les intérimaires, aux risques professionnels, industriels et sanitaires. L'engagement pour la sécurité est total, visible, et accompagné d'une vigilance indéfectible. Cet engagement est rappelé dans la déclaration générale des Principes d'action d'Air Liquide et dans son Code de conduite (voir page 356 – paragraphe 4.2.1).

Les résultats obtenus en matière de sécurité depuis plus de 30 ans témoignent des progrès continus du Groupe dans ce domaine.

Les risques industriels se répartissent sur un grand nombre de sites de production locale. Pour les évaluer et les gérer, le Groupe dispose d'un système de gestion industrielle (« IMS » ou Industrial Management System) qui s'applique à l'ensemble des activités d'Air Liquide et de toutes ses entités couvrant ainsi 100 % des collaborateurs. L'IMS s'appuie sur la responsabilisation des Directions des différentes entités du Groupe dans la mise en œuvre de ce système et sur l'émission de procédures clés d'organisation et de gestion portant respectivement sur :

- la conformité aux normes et réglementations ;
- la gestion des compétences (formations, habilitations si nécessaire, etc.) ;
- la gestion des risques industriels ;
- la gestion de l'hygiène, de la santé et de l'environnement ;
- la gestion de la sécurité sur la route ;
- la gestion des urgences industrielles ;
- la gestion des modifications ;
- la gestion de la maintenance ;
- le contrôle des produits et services des fournisseurs ;
- la gestion des projets d'installation ;
- la gestion du développement de produits ;
- la gestion de la production et de la prestation de services ;
- l'analyse et le traitement des incidents et accidents ;
- la gestion des audits industriels ;
- la diffusion de standards techniques partagés dans les filiales du Groupe.

L'IMS institutionnalise l'approche méthodique « Planifier – Exécuter – Vérifier – Agir » (« Plan – Do – Check – Act »), qui est essentielle en matière de sécurité des procédés industriels. Les efforts déployés pour réaliser les évaluations des risques portent leurs fruits et les enseignements tirés des incidents permettent de renforcer les barrières de sécurité des installations, prévenant ainsi la récurrence d'incidents.

L'IMS est nourri par des années d'expérience et conçu avec un souci constant de la sécurité des collaborateurs du Groupe. La base documentaire de l'IMS vise à documenter les connaissances et exigences du Groupe permettant d'assurer un fonctionnement sûr et fiable de ses procédés industriels. Elle fait l'objet d'une mise à jour et d'un enrichissement continus.

La Direction Système Industriel et Sécurité et la Direction Industrielle du Groupe, sous la supervision d'un membre du Comité Exécutif, animent et contrôlent la mise en œuvre de l'IMS en s'appuyant notamment sur :

- différents tableaux de bord permettant de suivre la performance en matière de sécurité ;
- des audits de processus pour vérifier les conditions de mise en œuvre et la conformité des opérations aux exigences de l'IMS ;
- des revues de sécurité minutieuses préalables au démarrage de toute nouvelle unité de production, pour prévenir un accident lié à un défaut de construction ;
- des audits techniques pour s'assurer de la conformité des opérations aux règles du Groupe.

Le Comité industriel et sécurité réunit la Direction Industrielle du Groupe, la Directrice de la Sécurité du Groupe, ainsi qu'un représentant de l'activité Ingénierie & Technologies. Il a pour mission d'examiner les risques industriels et la performance sécurité, ainsi que de suivre l'avancement des principales actions de progrès, notamment celles qui concernent les risques les plus importants et/ou les actions transverses. Il se tient six à huit fois par an, sous la présidence d'un membre du Comité Exécutif du Groupe.

L'évolution des performances sécurité et du degré de conformité des opérations aux exigences de l'IMS fait l'objet d'un suivi régulier par le Comité Exécutif.

La sûreté des personnes

La sûreté des personnes fait partie des priorités du Groupe. Elle incarne le principe fondamental de responsabilité que le Groupe met en œuvre. Les équipes de sûreté ont le devoir de relayer ce principe.

La fonction Sûreté chez Air Liquide s'inscrit fondamentalement dans une logique de bienveillance et est centrée sur l'anticipation, la prévention et la protection. La Direction Sûreté du Groupe agit comme un acteur conscient du devoir de vigilance et du respect des valeurs du Groupe dans ses missions au quotidien. Un corpus de documents de référence relatifs à la sûreté permet de guider les entités dans la mise en œuvre des mesures nécessaires.

Actions liées à la santé et la sécurité des collaborateurs

L'évaluation des risques liés aux postes de travail permet d'assurer un lieu de travail sûr pour tous, avec la mise en place de mesures de prévention adaptées à la configuration de l'environnement de travail et aux besoins des collaborateurs. Ainsi, chaque poste de travail a fait l'objet d'une analyse des risques en respectant les étapes suivantes :

- identification des risques liés aux tâches à réaliser ;
- évaluation de leur gravité, de la probabilité de survenance ;
- identification des points critiques ;
- identification et mise en place des mesures de prévention.

Les habitudes de travail, les mauvaises postures, les voies d'accès, etc., sont également prises en compte dans ces analyses.

Les filiales reportent de manière régulière tous les évènements sécurité et sûreté dans l'outil de reporting du Groupe. Chaque mois, chaque évènement reporté est revu par une équipe d'experts. Les évènements les plus graves sont analysés en détail et présentés au Comité industriel et sécurité (voir page 87 – paragraphe 5), le plan d'actions correctives est mis en œuvre et les enseignements tirés sont partagés avec les entités du Groupe potentiellement concernées par des situations similaires.

La sécurité des personnes

Air Liquide s'appuie sur des actions continues de sensibilisation des équipes au travers de formations spécifiques liées à la connaissance des risques industriels qui peuvent affecter les personnes et aux mesures d'atténuation de ces risques. Chaque collaborateur travaillant sur un site industriel bénéficie d'un parcours de formation et d'habilitation spécifique à son poste de travail et est doté des équipements de protection individuelle lui permettant ainsi d'exécuter ses tâches dans les meilleures conditions. Des équipements de protection collective sont également installés dans les différents ateliers, si besoin.

La sécurité est un engagement collectif et une responsabilité de chacun. En connaissant les dangers et les risques, en appliquant les règles, en veillant les uns sur les autres, tous et toutes contribuent à réduire le risque d'accident et à renforcer la culture sécurité du Groupe. L'implication des managers d'Air Liquide est un levier important contribuant à l'amélioration de la sécurité. C'est pourquoi des formations au « leadership » sécurité sont régulièrement organisées, afin d'encourager les managers à soutenir les efforts en matière de sécurité, afficher leur engagement sur le terrain et récompenser les meilleures pratiques.

Le Groupe a défini et déployé des « règles vitales de sécurité ». Chaque personne travaillant pour Air Liquide, qu'il s'agisse d'un collaborateur ou d'un sous-traitant, doit connaître ces règles, les suivre et toujours intervenir s'il y a un risque de comportement dangereux ou de conditions dangereuses. Le sens de chaque règle est largement partagé au sein du Groupe et avec les sous-traitants. La Direction Système Industriel et Sécurité met à la disposition des entités des supports variés de communication, de sensibilisation et de formation aux règles vitales de sécurité. Étant donné leur importance, le non-respect d'une de ces règles par n'importe quelle personne travaillant sur un site Air Liquide est un acte grave qui peut entraîner un rappel, voire des sanctions pouvant aller jusqu'à l'exclusion définitive. Ces règles vitales de sécurité, traduites dans toutes les langues des pays où le Groupe opère et en vigueur dans l'ensemble de ces pays, sont les suivantes :



1. Je ne travaille pas sous l'influence de drogues et/ou d'alcool.
2. Je ne fume pas en dehors des zones réservées.
3. Je porte les équipements de protection individuelle (EPI) exigés pour la tâche et la zone de travail.
4. Je porte un détecteur de gaz ambiant dans les zones prescrites.
5. Je n'entre jamais dans un espace confiné sans autorisation.
6. J'interviens uniquement avec un permis de travail valide.
7. J'applique les procédures de consignation avant de travailler sur tout équipement contenant potentiellement des énergies.
8. Je ne désactive pas un Élément Important pour la Sécurité (EIS) sans autorisation, ni mesures compensatoires.
9. Je porte un équipement anti-chute lorsque je travaille en hauteur.
10. Je ne passe pas sous une charge suspendue.
11. Je sécurise le chargement des véhicules.
12. J'attache toujours ma ceinture de sécurité lorsque je suis dans un véhicule en mouvement.

En 2025, des actions spécifiques ont été organisées au sein des filiales pour renforcer la culture sécurité et la maîtrise des risques, en complément des démarches existantes d'évaluation des risques aux postes de travail. L'accent a été mis sur l'identification proactive des risques grâce au déploiement des ateliers de « Découverte des Risques Procédés » visant à affiner l'analyse des risques industriels. Parallèlement, l'initiative « Autorité d'Arrêter le Travail » a été activement promue pour renforcer la responsabilité de chacun. Cette démarche vise à garantir que chaque collaborateur ou sous-traitant connaisse et applique son droit et son devoir d'intervenir et d'arrêter immédiatement une tâche, s'il identifie une condition ou un comportement dangereux.

La sécurité des procédés

La sécurité des procédés traite des risques liés aux installations de production et de mise en œuvre de produits. Elle s'appuie sur le système de gestion industrielle (IMS – Industrial Management System) d'Air Liquide qui s'applique à chaque activité et requiert :

- l'identification des risques industriels spécifiques pour chaque activité ;
- la connaissance des scénarios et leurs conséquences potentielles ;
- la mise en place de mesures de sécurité préventives et protectrices appropriées ;
- une veille et une analyse des risques liés aux nouvelles technologies et aux évènements survenus dans la profession ;
- le retour d'expérience afin de faciliter l'apprentissage, la sensibilisation, la progression de la culture sécurité et l'amélioration de la prévention.

Les risques liés à la sécurité des procédés sont analysés selon différentes méthodes, notamment la méthodologie HAZOP (HAZard and OPerability analysis). Une équipe pluridisciplinaire contribue à l'exhaustivité de l'identification des scénarios crédibles qui pourraient conduire à une situation critique, en prenant en compte les évènements redoutés identifiés à travers les analyses des risques procédés et HSE (Hygiène Sécurité Environnement). Sur cette base, chaque filiale du Groupe doit décliner, au niveau de chacun de ses sites industriels, les mesures destinées à prévenir les risques identifiés.

En complément des risques génériques, chaque filiale, sous la supervision de son Directeur Général, identifie régulièrement les risques spécifiques liés à ses activités de production et de conditionnement. L'objectif est d'identifier les dangers de manière globale et pour chaque installation, afin d'en évaluer les risques et de mettre en place les mesures de prévention nécessaires.

De façon à s'assurer que les opérations prennent efficacement en compte ce risque, Air Liquide a mis en place des plans d'action spécifiques dont l'objectif est de mettre sous contrôle les risques les plus graves liés aux procédés industriels. L'avancement de ces plans fait l'objet d'un suivi régulier par la Direction Générale du Groupe et par le Comité industriel et sécurité.

Le processus de gestion des risques liés aux procédés industriels est soumis à des audits réguliers par le département d'Audit Industriel du Groupe. L'IMS définit le processus d'audit industriel, sa gouvernance et sa mise en œuvre. Ce processus d'audit permet d'analyser et d'évaluer périodiquement la conformité des activités de chaque filiale avec son propre système de gestion industrielle, l'efficacité de ce système et sa conformité avec le système de gestion industrielle du Groupe. À la suite d'un audit industriel, des plans d'action sont mis en œuvre sur la base des possibilités d'amélioration identifiées, et les bonnes pratiques sont partagées.

Une évaluation régulière des risques industriels pouvant affecter des personnes couvre l'ensemble des activités du Groupe dans toutes les géographies. Elle suit un rythme adapté à chaque sujet, par exemple au travers de revues mensuelles de la performance sécurité ou bien de bilan annuel des audits techniques. D'autres thèmes nécessitent des évaluations à un rythme ad hoc.

La gestion des urgences industrielles

En cas d'urgence, la toute première responsabilité du Directeur Général de l'entité est d'analyser sa nature, d'évaluer à la fois la gravité de la situation et les impacts potentiels sur la base des risques préalablement identifiés, et de prendre toutes les mesures nécessaires pour assurer la sécurité des personnes. Un système d'astreinte 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7 reçoit les appels d'urgence et contacte les personnes chargées de mettre en place une réponse adéquate, au niveau local.

Un plan de continuité d'activité adapté à chaque entité décrit la séquence préalablement définie d'actions qui permettra la continuation ou le rétablissement des fonctions opérationnelles, des ressources informatiques, des réseaux et installations en cas de perturbation inattendue du service. L'objectif de ce plan est de protéger les personnes et les biens et de limiter l'impact de la perturbation sur les activités de l'entité.

Des exercices sont régulièrement effectués, sur des scénarios diversifiés, et les résultats et les enseignements tirés sont documentés, venant ainsi nourrir le plan de continuité d'activité.

La sécurité sur la route

Air Liquide s'appuie sur un programme structuré pour atténuer les risques sur la route, basé sur un référentiel des exigences internes inclus dans l'IMS.

L'objectif du Groupe est de réduire de façon pérenne la fréquence et la gravité des accidents de la route, aussi bien pour ses employés et sous-traitants que pour les tiers. Les leviers pour la réalisation de ces objectifs sont :

- la mise en œuvre des règles de sécurité du Groupe par l'ensemble des filiales et des prestataires ;
- le renouvellement de la flotte par des véhicules plus sûrs ;
- le renforcement de la sécurité des conducteurs et des tiers en agissant sur les changements de comportement nécessaires grâce au déploiement de technologies numériques d'alerte et d'accompagnement ;
- l'utilisation systématique du retour d'expérience des évènements les plus sérieux et le partage des bonnes pratiques avec l'ensemble des filiales du Groupe et des partenaires ;
- un contrôle de l'efficacité des mesures mises en place par les filiales via des audits dédiés.

En fonction des géographies, du contexte, des législations et des pratiques en vigueur, les priorités 2025 en matière de sécurité sur la route ont porté sur la mise en œuvre de tout ou partie des actions suivantes :

- la poursuite de l'installation de technologies embarquées, comme des caméras permettant de détecter la fatigue et la distraction au volant ou des caméras de recul pour réduire les angles morts, afin de travailler sur le comportement du conducteur ou de visualiser l'environnement autour du véhicule ;
- le renforcement des échanges sur le thème de la sécurité sur la route aussi bien en interne qu'avec les prestataires ou d'autres organisations spécialisées sur le sujet, tant au niveau local qu'à l'échelle internationale. Air Liquide organise régulièrement des journées d'échange et de capitalisation sur la sécurité du transport avec ses partenaires ;
- la sensibilisation régulière des conducteurs professionnels et occasionnels aux comportements sûrs sur la route ;
- le développement de la fonction de conducteurs experts (en conduite et en opérations de chargement/déchargement) qui encadrent les nouveaux conducteurs et servent de modèles au sein de leur organisation. Identifiés sur la base de critères techniques, ces conducteurs experts contribuent activement à forger l'état d'esprit sécurité des conducteurs et participent à l'amélioration des processus de formation et d'habilitation.

La sécurité des produits

La procédure IMS de gestion du développement des produits inclut, dès leur conception, l'analyse des risques associés, y compris le fait de pouvoir les utiliser en toute sécurité.

Le processus de veille réglementaire intégré dans le système de gestion industrielle (IMS) en place dans chaque filiale d'Air Liquide permet de s'assurer de la conformité des produits avec toute évolution réglementaire applicable à ceux-ci.

Conformément à la réglementation en vigueur, chaque équipement de stockage de gaz est équipé d'une étiquette faisant apparaître, entre autres, le nom du produit et les risques associés.

Dans le cas particulier des bouteilles de gaz, la couleur de l'ogive est différente selon le risque principal du gaz contenu. Les fiches de données sécurité rappellent les risques de chacun de ces gaz. Les bouteilles sont équipées d'un chapeau protégeant le robinet qui doit être manipulé à la main et dont les raccords sont différents selon les gaz afin d'éviter tout raccordement erroné. Leur stockage est réglementé et doit se faire dans un endroit dédié.

La sûreté des personnes

Le Groupe est attentif à l'environnement géopolitique des pays dans lequel il opère. C'est notamment un critère important dans les décisions d'investissement. La bonne compréhension des environnements où le Groupe s'implante permet d'adopter une posture de sûreté conforme à ses exigences et à son devoir de protection. Il est donc essentiel pour Air Liquide de bien identifier les risques et menaces, de les analyser, de les comprendre et de mettre en place des dispositifs de sûreté qui protègent les collaborateurs, qu'ils se trouvent sur leur lieu de travail habituel ou qu'ils voyagent dans un pays à risque.

La cartographie générique des risques liés à la sûreté des personnes s'articule autour de trois typologies :

- le risque politico-sécuritaire ;
- le risque lié au terrorisme ;
- le risque lié à la criminalité.

La Direction Sûreté du Groupe établit une classification des risques liés à la sûreté pour les pays dans lesquels ses collaborateurs travaillent et voyagent. Elle est notamment basée sur la notation officielle de cinq pays (France, Royaume-Uni, Canada, États-Unis et Australie) ainsi que sur l'évaluation réalisée par le prestataire mondial de sûreté du Groupe. Sur une échelle de quatre niveaux de risque, elle permet au Groupe de déterminer et de mettre en œuvre le niveau adéquat de mesures de sûreté correspondant au niveau de menace identifié. La survenance d'évènements graves ou répétés conduit à reconsidérer le niveau de risque d'un pays. Le responsable d'un pays doit approuver le niveau de risque lié à la sûreté déterminé pour ce pays.

En 2025, un seul des pays dans lesquels Air Liquide est implanté est classé à très haut risque (Ukraine), sept sont à risque élevé. Les autres se répartissent entre risque modéré et risque faible.

Sur la base de l'évaluation des risques, la Direction Sûreté du Groupe définit et coordonne la mise en œuvre des mesures adaptées visant à limiter l'exposition des collaborateurs à d'éventuels impacts négatifs lors d'une crise ou d'un incident. Elle dispose d'une panoplie de mesures pouvant être déployées, en fonction du niveau de risque identifié, dans l'ensemble des filiales pour protéger les collaborateurs et les parties prenantes externes :

- des dispositifs de sûreté actifs et passifs dans l'ensemble des sites. Par exemple, une clôture sécurisée, un processus d'accès maîtrisé, un système de gardiennage et de surveillance adapté, et enfin une capacité d'intervention et de riposte en cas d'intrusion sont les fondamentaux de la politique de protection des sites du Groupe ;
- des revues de sûreté faites de manière systématique par les Officiers de Sûreté afin de s'assurer du bon niveau de protection des collaborateurs et des sites ;
- des processus de gestion de crise et de continuité d'activité pour faire face à des environnements de crise et limiter l'impact tant sur les collaborateurs que sur les organisations ;
- une analyse des incidents les plus graves faite par la Direction Sûreté du Groupe en collaboration avec les entités locales pour adapter les règles de sûreté. Des dispositifs de caméras de surveillance sont mis en place afin d'enregistrer les points les plus critiques d'un site et visualiser a posteriori les enregistrements pour comprendre l'origine des intrusions éventuelles ;
- une série de mesures destinées à protéger le voyageur tout au long de son déplacement :
  - la sensibilisation sûreté pour les collaborateurs qui voyagent dans les pays les plus risqués afin de les informer des menaces éventuelles et des mesures à appliquer,
  - toute demande de réservation de voyage vers un pays à très haut risque ou à risque élevé est soumise à un circuit de validation par la hiérarchie, puis par l'Officier de Sûreté de la géographie concernée, qui peut même interdire le voyage,
  - l'envoi d'alertes aux voyageurs afin de leur signaler les incidents les plus importants lorsqu'ils sont en déplacement,
  - une application dédiée à la disposition des voyageurs pour informer d'une menace imminente et ainsi pouvoir les secourir au plus vite ;
- des formations en ligne en collaboration avec les Ressources Humaines pour familiariser les collaborateurs à des environnements nouveaux. Les différences socio-culturelles sont des éléments importants d'intégration qu'il faut comprendre et assimiler et qui permettent une meilleure intégration multiculturelle.

En parallèle de la classification des risques pays, Air Liquide met en place une veille des menaces. La capacité de collecter, trier et analyser les informations permet de bien comprendre les environnements spécifiques dans lesquels les collaborateurs travaillent en discernant les menaces et en anticipant d'éventuels incidents, crises ou modifications de l'environnement structurel ou conjoncturel des pays dans lesquels le Groupe opère. Le cas échéant, Air Liquide met à jour les règles de sûreté et de voyage pour limiter l'exposition de ses collaborateurs et adopte des postures conservatrices de sûreté pour protéger les plus exposés.

Dans certaines circonstances fortuites, les collaborateurs peuvent être témoins ou victimes d'actes illégaux, délictueux ou criminels. Il est important de les détecter, de les analyser et de les comprendre afin de mieux protéger les collaborateurs et de réduire le risque d'occurrence. Le Groupe s'est doté d'un dispositif de remontée des incidents qui, en fonction du niveau de gravité, déclenche un processus de revue et d'analyse de ces incidents. Le Groupe effectue une revue systématique des incidents afin de mieux comprendre la typologie, la fréquence et le niveau d'impact sur ses opérations. Ce dispositif permet de comprendre l'origine de la malveillance et d'agir localement sur les règles de sûreté en place pour protéger les collaborateurs et les autres parties prenantes.

Dans l'ensemble de ses filiales, le Groupe dispose de correspondants sûreté, formés régulièrement pour adopter la posture de sûreté adéquate et mettre en œuvre les mesures de sûreté qui protègent les collaborateurs. Un dispositif de revue de sûreté permet d'évaluer le niveau de protection d'une filiale en matière de sûreté en fonction du niveau de menace dans un pays et de son niveau de sensibilité. Cette classification permet d'évaluer si les dispositifs de sûreté sont bien déployés dans les filiales afin de garantir le niveau de protection adéquat pour les collaborateurs et les sous-traitants.

Ces dispositifs sont suivis par les Officiers de Sûreté régionaux et le Directeur Sûreté du Groupe. Ils permettent d'adapter la posture de sûreté en fonction d'évènements ou de crises particuliers.

Dans un pays à très haut risque, ces mesures de sûreté sont renforcées. De façon plus globale et dans une démarche responsable, le Groupe interagit avec certaines des communautés environnantes les plus démunies en mettant en œuvre des actions au bénéfice de celles-ci. Dans certains « townships », comme au Brésil ou en Afrique du Sud, des emplois locaux sont proposés pour mieux intégrer ces communautés et réduire le risque de malveillance.

Objectifs liés à la santé et la sécurité des collaborateurs

Le Groupe n'a pas formalisé d'objectifs quantitatifs relatifs aux indicateurs de santé et sécurité. En revanche, toutes les filiales d'Air Liquide partagent l'ambition d'atteindre « zéro accident » et l'objectif d'améliorer de manière continue leur performance en matière de sécurité. Le Groupe mesure également à travers des indicateurs (comme détaillé ci-dessous) l'efficacité des actions et des politiques qu'il met en place.

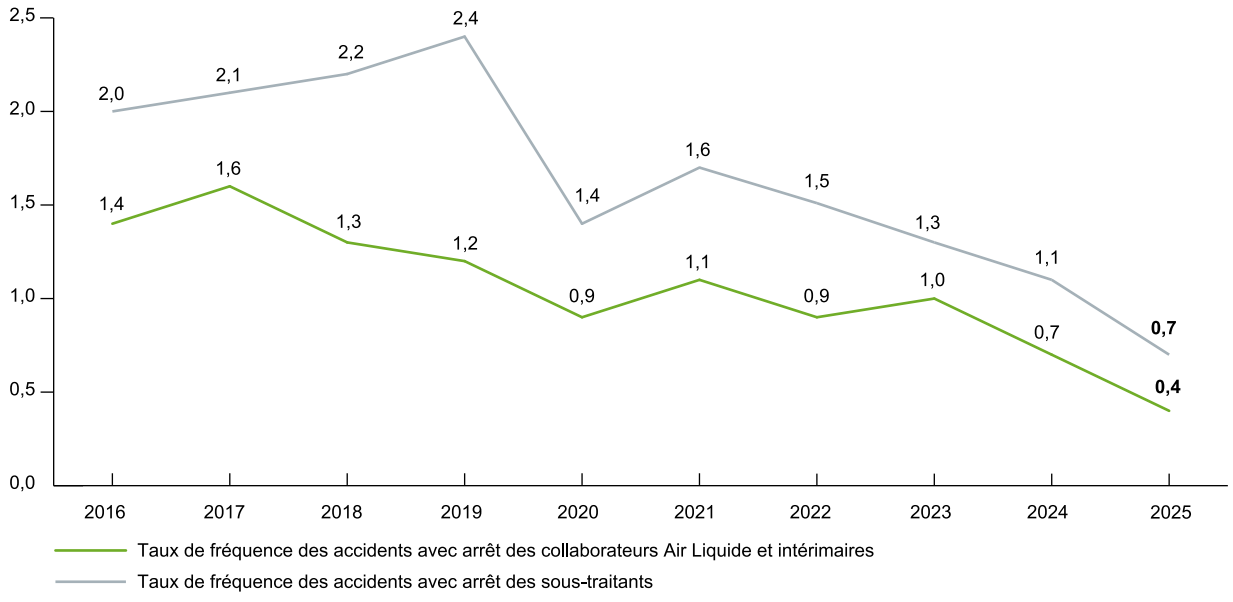
Indicateurs liés à la santé et la sécurité des collaborateurs

	2024	2025
Nombre de décès dus à des accidents et maladies professionnelles parmi les collaborateurs de l'Entreprise et intérimaires	1	0
Nombre de décès dus à des accidents et maladies professionnelles parmi les sous-traitants	2	0
Nombre d'accidents du travail comptabilisables parmi les collaborateurs de l'Entreprise et intérimaires	319	294
Taux d'accidents du travail comptabilisables pour les collaborateurs de l'Entreprise et intérimaires	2,42	2,22
Nombre de cas de maladies professionnelles comptabilisables parmi les collaborateurs de l'Entreprise	2	3
Nombre de jours perdus (a) en raison d'accidents du travail et de décès dus à des accidents du travail et à des décès dus à des problèmes de santé, des collaborateurs de l'Entreprise et intérimaires	4 001	1 472

(a) Les jours perdus sont calculés selon les réglementations locales.

Le taux de fréquence des accidents avec arrêt est un des indicateurs de suivi de la performance sécurité. Comme illustré dans le graphique ci-après, ce taux de fréquence s'est amélioré progressivement au fil des années pour les collaborateurs Air Liquide et les sous-traitants.

TAUX DE FRÉQUENCE DES ACCIDENTS AVEC ARRÊT (a) DES COLLABORATEURS AIR LIQUIDE ET DES SOUS-TRAITANTS



(a) Nombre d'accidents avec au moins un jour d'absence par million d'heures travaillées.

Le taux de fréquence des accidents de travail avec arrêt des collaborateurs Air Liquide, y compris les intérimaires, s'est fortement amélioré (-44 %) et s'établit à 0,4 à fin 2025, comparé à 0,7 à fin 2024.

De la même façon, le taux de fréquence des accidents de travail avec arrêt des sous-traitants continue de s'améliorer en 2025 et s'établit à 0,7 à fin 2025, comparé à 1,1 à fin 2024.

Afin d'assurer durablement cette performance et continuer à réduire le nombre des accidents avec arrêt de travail, le Groupe doit maintenir une vigilance de tous les instants et continuer à sensibiliser et à prendre toutes les mesures de prévention pour améliorer encore la culture sécurité au sein des équipes.

3.1.4. Diversité, inclusion et prévention du harcèlement

Enjeux liés à la diversité, l'inclusion et la prévention du harcèlement : impacts, risques et opportunités

Les collaborateurs du Groupe peuvent être **négativement affectés par des incidents de discrimination, ou de violence et de harcèlement** sur le lieu de travail. Les collaborateurs appartenant à des groupes dits vulnérables tels que les femmes, les jeunes, les personnes en situation de handicap, les personnes LGBTQ+, les minorités ethniques, religieuses ou culturelles sont plus susceptibles d'être exposés à ces impacts.

Outre des incidents de violence et de harcèlement, des biais cognitifs dans les processus relatifs au recrutement et la gestion des talents peuvent se traduire par des **impacts négatifs liés à des discriminations indirectes** telles que l'inégalité des chances, le refus d'accès à l'emploi, à des promotions ou à des révisions salariales.

Politique sur la diversité, l'inclusion et la prévention du harcèlement

Selon ses Principes d'action, Air Liquide s'engage à respecter les droits humains et assure à tous ses collaborateurs des conditions de travail fondées notamment sur l'absence de toute discrimination et promeut une culture inclusive et de diversité.

C'est dans cet esprit que, dans son Code de conduite, le Groupe s'engage à favoriser la diversité et l'égalité des chances dans l'évolution de carrière, indépendamment de toute considération, notamment d'origine ethnique, de genre, de nationalité, de religion ou de convictions, d'âge, de handicap ou d'orientation sexuelle, et ne tolère aucune forme de harcèlement ou de discrimination. Ainsi, Air Liquide :

- accorde à tous ses collaborateurs les mêmes chances pour évoluer et exploiter au mieux leurs talents ;
- est déterminé à favoriser l'inclusion des personnes en situation de handicap ;
- soutient et favorise un lieu de travail exempt de toute forme de harcèlement.

Les informations relatives aux Principes d'action et au Code de conduite sont décrites à la page 356 – paragraphe 4.2.1.

Les mêmes chances pour tous

Dans le cadre de sa politique Ressources Humaines, Air Liquide met l'accent sur le parcours des collaborateurs : de leur recrutement, à la gestion de leur carrière, en passant par leur rémunération et leurs avantages sociaux ou encore leur développement personnel.

Ce parcours se construit au regard des performances, des compétences et des qualifications de chacun, indépendamment de toute autre considération.

La diversité – source de dynamisme, d'innovation, d'attractivité et de rétention des talents – est une priorité de la stratégie et de la politique Ressources Humaines du Groupe. Elle est ancrée dans l'organisation, aussi bien par ses métiers que par ses collaborateurs, et elle nourrit la performance du Groupe sur le long terme.

L'inclusion des personnes en situation de handicap

Convaincu que la richesse et la force d'une entreprise proviennent des singularités de chacun de ses collaborateurs, Air Liquide s'engage aux côtés de tous les acteurs pour relever les défis de l'inclusion des personnes en situation de handicap.

Prévenir le harcèlement

Air Liquide est particulièrement vigilant pour lutter contre toute forme de harcèlement, qu'il s'agisse d'intimidation, de harcèlement sexuel, de violence ou de tout acte contribuant à faire peser un climat de menace dans l'environnement de travail.

La responsabilité et le déploiement de la politique RH du Groupe en termes de diversité, d'inclusion et de prévention du harcèlement sont sous la responsabilité de la Directrice Adjointe des Ressources Humaines du Groupe.

Actions liées à la diversité, l'inclusion et la prévention du harcèlement

Pour faciliter la mise en œuvre de ces principes et lutter contre toute forme de discrimination et de harcèlement, Air Liquide a établi sa feuille de route Diversité & Inclusion selon trois axes :

- établir et suivre des plans d'action au niveau des entités ;
- atténuer les préjugés dans les discussions et améliorer les processus Ressources Humaines ;
- promouvoir une culture d'inclusion.

Cette feuille de route est revue une fois par an lors d'une réunion du Comité Exécutif et se décline localement.

En 2025, Air Liquide a mis en place un Comité Diversité & Inclusion présidé par un membre du Comité Exécutif. Réunissant des représentants des trois zones géographiques et des Ressources Humaines, ce comité accompagne le déploiement de la feuille de route en définissant les priorités, notamment pour accélérer la mise en œuvre des engagements du Groupe.

Établir et suivre des plans d'action au niveau des entités

Les activités d'Air Liquide reposant sur des métiers techniques et d'expertise, dans lesquels il existe des disparités entre les femmes et les hommes, le Groupe a décidé de suivre et de mettre en œuvre des plans d'action en faveur de la mixité, plus spécifiquement parmi les « Ingénieurs et Cadres » et les plus hauts niveaux de responsabilité (cadres dirigeants), dans la mesure où la législation locale le permet.

À cet égard, les entités ont procédé à une évaluation des pratiques actuelles afin de définir, au niveau des groupes de pays (clusters), des actions visant à favoriser une culture de la diversité et à contribuer ainsi aux objectifs décrits ci-après.

Afin de piloter la mise en œuvre de la feuille de route et d'en mesurer régulièrement les progrès, un tableau de bord trimestriel est partagé aux membres du Comité Exécutif ainsi qu'aux Directeurs Ressources Humaines des groupes de pays (cluster).

En 2025, Air Liquide a renforcé le pilotage de ses objectifs, décrits ci-après, en déployant un « outil d'évaluation de l'équité femmes-hommes » à l'intention de toutes ses entités. Cet outil leur permet d'évaluer les biais éventuels dans les domaines essentiels tels que les processus de sélection, l'attribution des augmentations, les promotions ou encore l'octroi d'équipements. L'objectif principal est d'amener la Direction de chaque entité à identifier les axes d'amélioration spécifiques à leur périmètre afin de favoriser l'inclusion à l'embauche et la fidélisation des collaborateurs au sein de leur entité.

Atténuer les préjugés dans les discussions et améliorer les processus Ressources Humaines

Atténuer les préjugés et prévenir le harcèlement et la discrimination

Les fonctions Ressources Humaines analysent les processus et pratiques pour identifier les préjugés potentiels. Elles mettent en place des sessions de sensibilisation aux différents types de biais pour limiter ces préjugés et accroître la diversité, plus particulièrement de la population managériale, pour qu'elle reflète la société et la culture des pays dans lesquels le Groupe opère.

Air Liquide déploie chaque année, auprès de l'ensemble de ses collaborateurs, une formation en ligne obligatoire dédiée à son Code de conduite (traité à la page 356 – paragraphe 4.2.1) et régulièrement renouvelée. En 2025, l'accent a notamment été mis sur la lutte contre le harcèlement et les comportements discriminatoires, thématique transversale, renforçant ainsi les exigences éthiques du Groupe en matière de diversité et d'inclusion.

Ce parcours se conclut par une signature en ligne, par laquelle les collaborateurs s'engagent à respecter les règles du Code de conduite.

Mise en place d'un site Intranet dédié aux Ressources Humaines pour améliorer les processus

Le site Intranet dédié à la gestion des processus RH rassemble les référentiels RH du Groupe, permettant une gestion homogénéisée des talents, limitant ainsi les risques de discrimination. Dans ce cadre, un nouveau référentiel relatif à l'entretien de performance a été mis en œuvre en 2025. Cet entretien couvre à la fois l'atteinte des objectifs et les comportements attendus.

Promouvoir une culture d'inclusion

Soutenues par les Ressources Humaines, de nombreuses initiatives globales et locales sont engagées pour favoriser l'inclusion chez Air Liquide. Ainsi, chaque activité et entité, tout en tenant compte de leur contexte local et réglementaire, met en œuvre sa propre feuille de route Inclusion et Diversité et les plans d'action associés.

En 2025, le Groupe a proposé un agenda d'évènements dédiés à la diversité et l'inclusion, dont le but est de sensibiliser aux différentes dimensions de la diversité et d'atténuer les biais inconscients : journée des droits des femmes, intelligence multiculturelle, mois des fiertés, neurodiversité, âge, expérience, handicap.

Exigences d'inclusion sur le lieu de travail pour les collaborateurs dans les opérations

Un nouveau référentiel RH garantit que les équipements de protection individuelle (EPI) répondent aux besoins spécifiques de l'ensemble des collaborateurs, parallèlement aux mesures de sécurité lors des services de nuit. Il prévoit également des espaces d'intimité et d'hygiène séparés par genre, ainsi qu'une salle d'allaitement. Tous les collaborateurs participent régulièrement à des formations de sensibilisation afin de favoriser un environnement de travail inclusif et de prévenir toute forme de harcèlement.

Référentiel relatif au congé de maternité

Un référentiel relatif au congé maternité couvre un ensemble de principes et d'exigences applicables à tous les sites, que ce soit en amont et pendant le congé maternité ou à la reprise du travail des mères. Grâce à ce nouveau référentiel, Air Liquide s'engage pleinement à offrir un environnement inclusif et à soutenir le travail des femmes.

Un programme de leadership pour les femmes

Au sein de l'offre de formation du Groupe relative au leadership, un programme est dédié aux femmes afin de leur permettre de partager leurs défis et de les doter d'outils soutenant le développement de leur leadership.

Après un pilote concluant mené en 2024, ce programme conçu pour renforcer l'égalité des chances s'est pérennisé en 2025, pour trois catégories de population :

- début de carrière ;
- expertes techniques ;
- managers expérimentées.

165 femmes ont ainsi participé à cette deuxième série de sessions en 2025.

Favoriser l'inclusion des personnes en situation de handicap

En réponse aux deux axes de travail (en Europe) rappelés et communiqués fin 2022 par la Direction Générale, à savoir recrutement et plan de carrière pour les personnes en situation de handicap, des actions sont menées dans chaque pays, dans le respect des réglementations locales et en prenant en compte les spécificités de leurs activités.

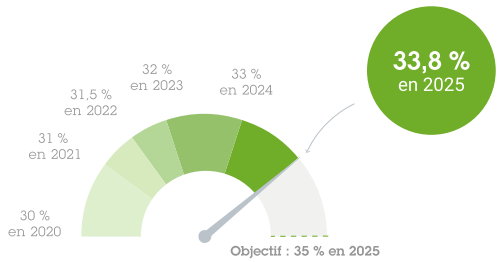
La signature en France d'un 6e accord d'entreprise en faveur du recrutement, du maintien dans l'emploi et de l'évolution de carrière des personnes en situation de handicap pour la période 2023-2025 (couvrant environ 6 000 collaborateurs) en est un exemple. L'objectif, fixé conjointement avec les partenaires sociaux, est de faire progresser le taux d'emploi direct des personnes en situation de handicap de 4,46 % en 2022 à 6 % d'ici fin 2025. Il s'établissait à 4,7 % en 2023 et 5,0 % en 2024 (calculé en avril 2025).

Objectifs liés à la diversité, l'inclusion et la prévention du harcèlement

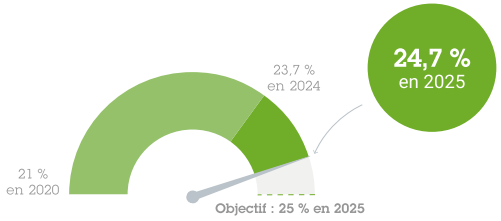
Mixité hommes-femmes

Sur la base d'une analyse interne, le Groupe a fixé plusieurs objectifs de mixité, intégrés à son programme ADVANCE.

% (1) DE FEMMES INGÉNIEURS ET CADRES DANS LES EFFECTIFS DU GROUPE



% DE FEMMES DANS LES PLUS HAUTS NIVEAUX DE RESPONSABILITÉ (CADRES DIRIGEANTS)



En 2020, année de référence, la part des femmes « Ingénieurs et Cadres » dans le Groupe était de 30 % (2). Elle n'a cessé de progresser depuis 2020 pour atteindre 33,8 % en 2025 (33,1 % en 2024).

Cette trajectoire s'appuie sur un engagement fort de la Direction, soutenu par le Comité Exécutif, ainsi que sur le déploiement local de plans d'action pour l'égalité femmes-hommes favorisant la réduction des biais dans le recrutement et la rétention des talents. En parallèle, Air Liquide continue de cultiver son environnement inclusif à travers des programmes de sensibilisation et des évènements réguliers, garantissant ainsi la pérennité de la culture de la diversité d'Air Liquide, valorisée par ses collaborateurs (score de 8,2 sur 10 obtenu à la question associée dans le cadre de l'enquête interne My Voice).

Le Groupe entend poursuivre ses efforts afin de renforcer cette représentativité dans l'ensemble de ses métiers.

En 2020, année de référence, la part des femmes dans les plus hauts niveaux de responsabilité s'élevait à 21 %. Elle a atteint 24,7 % en 2025 (23,7 % en 2024).

(1) *Les résultats jusqu'en 2024 sont arrondis par tranche de 0,5 %.*
(2) *Arrondi par tranche de 0,5 %.*

Indicateurs liés à la diversité, l'inclusion et la prévention du harcèlement

Répartition des effectifs par genre

	Femmes	Hommes	Non communiqué	Autre	Nombre total de collaborateurs
Effectif Groupe	19 118	46 002	38	10	**65 168**
dont la France	*4 595*	*6 747*	*4*	*—*	*11 346*
dont les États-Unis	*3 569*	*15 822*	*20*	*10*	*19 421*

Les pays où le Groupe opère, comptant un nombre de collaborateurs représentant au moins 10 % du nombre total de ses effectifs, sont la France et les États-Unis.

Répartition des cadres dirigeants [1] par genre en nombre et en pourcentage

	2024	2025	2024	2025
	En nombre		Pourcentage	
Femmes	88	92	23,7 %	24,7 %
Hommes	283	280	76,3 %	75,3 %
Non communiqué/Autre	—	—	— %	— %

L'ambition du Groupe de renforcer l'équilibre hommes-femmes est poursuivie par un plan d'actions consistant à identifier des talents à « haut potentiel », tant masculins que féminins, constituant un vivier au sein duquel sont pourvus les postes les plus seniors du Groupe ; notamment au sein du Comité Exécutif, où les dispositions de la loi Rixain imposent une obligation de 30 % de femmes d'ici 2026 et de 40 % d'ici 2029. Conformément aux exigences de l'article 8 du Code AFEP-MEDEF, le Conseil d'Administration a fixé un objectif de mixité de genre pour les instances dirigeantes (Comité Exécutif). Dans le cadre de cet objectif, le Conseil a adopté les mêmes seuils que ceux définis par la loi Rixain.

En 2025, le taux de féminisation du Comité Exécutif s'élevait à 30,8 % (4 femmes parmi ses 13 membres).

Répartition des effectifs par tranche d'âge

	2024	2025	2024	2025
	En nombre		Pourcentage	
Moins de 30 ans	8 100	7 709	12,2 %	11,8 %
Entre 30 et 50 ans	38 427	36 269	57,6 %	55,7 %
Plus de 50 ans	20 130	21 190	30,2 %	32,5 %

3.1.5. Rémunération et avantages sociaux des collaborateurs

Enjeux liés à la rémunération et aux avantages sociaux des collaborateurs : impacts, risques et opportunités

L'ensemble des collaborateurs d'Air Liquide dispose d'une rémunération et d'une couverture sociale conformes, à minima, aux réglementations locales.

Toutefois, des disparités peuvent exister entre les pays où le Groupe opère. D'un pays à l'autre, les seuils légaux de **rémunération** et de **couverture sociale** sont hétérogènes et peuvent s'avérer insuffisants pour couvrir les besoins essentiels des collaborateurs et de leur famille (alimentation, eau, logement, santé, éducation, etc.). Ces situations peuvent conduire à des **impacts négatifs** pour les collaborateurs concernés.

Aussi, Air Liquide s'attache à offrir à tous ses collaborateurs l'accès à une **couverture sociale** de base commune, telle que décrite ci-après, pouvant aller au-delà des réglementations locales et qui constitue un **impact positif** pour ses collaborateurs.

Par ailleurs, des disparités peuvent également subsister en termes d'**écarts de rémunération** entre les femmes et les hommes. Ces situations sont susceptibles de générer des **impacts négatifs** pour les collaborateurs concernés.

Politique sur la rémunération et les avantages sociaux des collaborateurs

Air Liquide a pour politique d'offrir une rémunération et des avantages sociaux adéquats, compétitifs et équitables, en portant une attention particulière à l'égalité entre les femmes et les hommes. Cette politique répond aux attentes de transparence et d'équité, ainsi qu'au besoin de protection sociale des collaborateurs et de leurs familles.

La politique de rémunération est sous la responsabilité du Directeur Rémunération globale et Mobilité internationale du Groupe, supervisé par la Directrice Ressources Humaines du Groupe.

Structure de la rémunération

La structure de rémunération d'Air Liquide repose sur les pratiques de marché locales, l'équité interne et le respect des réglementations. Elle se compose de plusieurs éléments, articulés de manière cohérente en fonction des responsabilités :

- **Salaire de base :** il est déterminé par les grilles de salaires propres à chaque entité. Le paiement des heures supplémentaires peut s'y ajouter, conformément aux accords et pratiques locales applicables.

  Une campagne d'augmentation (salaire de base et, le cas échéant, part variable) est menée tous les ans par les Ressources Humaines. Ce processus transparent s'appuie sur l'inflation locale, la performance individuelle et le positionnement sur le marché. Il est discuté avec les partenaires sociaux le cas échéant. Il implique systématiquement les responsables hiérarchiques. Des ajustements peuvent aussi intervenir, notamment suite à une promotion, dans le cadre d'un changement de poste.
- **Rémunération variable :** la plupart des collaborateurs occupant des postes de management sont éligibles à une part variable, rétribuant l'atteinte d'objectifs collectifs et individuels.

[1] *Air Liquide définit la notion de cadres dirigeants comme les collaborateurs ayant les plus hauts niveaux de responsabilité du Groupe, en incluant les membres du Comité Exécutif, indépendamment de leur niveau hiérarchique dans l'organisation.*

- **Autres avantages :** selon les pays, certains collaborateurs peuvent également percevoir d'autres avantages tels que par exemple, des indemnités de transport, des allocations repas, des allocations de scolarité, des primes d'astreinte.
- **Autres éléments :** peuvent s'ajouter, selon les réglementations et pratiques locales :
  - l'intéressement et la participation (pour l'ensemble des collaborateurs en France),
  - des dispositifs d'épargne retraite, pouvant bénéficier d'une contribution d'Air Liquide (pour plus de détails, se référer à la page 233 – note 23 Avantages au personnel aux États financiers consolidés),
  - des instruments d'incitation à long terme (actions de performance) pour les dirigeants et certains collaborateurs clés des 59 pays [1] où le Groupe opère,
  - des opérations d'augmentation de capital réservées aux salariés (ACRS), proposant des actions à un prix préférentiel. (pour plus de détails, se référer à la page 187 – section Épargne salariale et actionnariat salarié).

Couverture sociale de base commune

Air Liquide a mis en place pour tous ses collaborateurs (hors apprentis) une couverture sociale de base commune. Elle garantit :

- une indemnité d'au moins un an de salaire en cas de décès ;
- l'accès aux soins médicaux hospitaliers et ambulatoires ;
- un congé maternité d'au moins 14 semaines, rémunéré à 100 % du salaire de base.

Actions liées à la rémunération et aux avantages sociaux des collaborateurs

Les actions d'Air Liquide en matière de rémunération et d'avantages sociaux s'articulent principalement autour de trois axes :

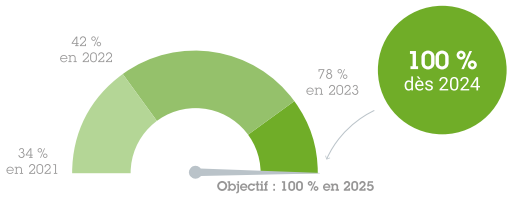
1. s'appuyer sur un référentiel classifiant l'ensemble des métiers et permettant de les comparer aux rémunérations de postes similaires sur le marché local, sur la base d'études de marché indépendantes. Le positionnement de chaque salaire est ainsi communiqué au responsable hiérarchique direct qui, lors de la campagne annuelle d'augmentation des salaires, est ainsi en mesure de prendre une décision éclairée ;
2. placer la reconnaissance de la performance au cœur de ses processus en fondant les décisions en matière de rémunération sur la performance des collaborateurs (Pay for Performance) selon des standards d'évaluation Groupe ;
3. surveiller notamment l'écart de rémunération entre les femmes et les hommes pour y remédier le cas échéant. En 2025, des actions correctives ont ainsi été menées :
   - évaluations régulières des écarts par les entités,
   - prise en compte de la réduction de ces écarts dans les révisions annuelles de salaires,
   - ajustements ponctuels des salaires si nécessaire,
   - harmonisation des référentiels salariaux par poste,
   - sessions de sensibilisation auprès des équipes Ressources Humaines.

La mise en œuvre des mécanismes concourant à l'équité procédurale ainsi que la promotion de la transparence sont des actions essentielles qui visent à plus d'équité grâce à l'existence de référentiels et des politiques communes.

Objectifs liés à la rémunération et aux avantages sociaux des collaborateurs

Dans le cadre de ses objectifs de Développement Durable annoncé en 2021 et de son plan stratégique ADVANCE, Air Liquide s'est engagé à proposer à l'ensemble de ses collaborateurs d'ici 2025 une couverture sociale de base commune comprenant une couverture décès, l'accès aux soins médicaux et 14 semaines minimum de congé maternité payé.

PART DES COLLABORATEURS AYANT UNE COUVERTURE SOCIALE DE BASE COMMUNE



Une équipe dédiée au sein de la Direction des Ressources Humaines a piloté le déploiement. En 2021 (année de référence), 34 % des collaborateurs étaient couverts (à l'exclusion des apprentis). Ce taux s'est établi à **100 %** en 2025.

Indicateurs liés à la rémunération et aux avantages sociaux des collaborateurs

Salaires décents

Air Liquide s'attache à ce que l'ensemble de ses collaborateurs perçoive une rémunération qui leur assure un niveau de vie décent ainsi qu'à leur famille.

Une rémunération décente est définie comme la rémunération perçue par un collaborateur, pour un travail effectué dans des conditions normales, à des heures de travail standard et dans une zone géographique donnée, suffisante pour :

- couvrir ses besoins essentiels ainsi que ceux de sa famille (nourriture, eau, logement, vêtements, transport, éducation, santé, communication…), en lien avec le contexte économique local ;
- lui permettre de faire face aux imprévus de la vie (épargne de précaution).

Le Groupe a choisi de prendre l'hypothèse d'un ménage composé de deux adultes et d'un nombre d'enfants fonction du taux de fécondité et de s'appuyer sur deux organisations non gouvernementales majeures dont la méthodologie fondée sur le « living wage » est reconnue : Fair Wage Network et WageIndicator. Toutes deux proposent des seuils de salaire décent mis à jour régulièrement et au moins une fois par an.

Ces salaires décents sont comparés localement avec les salaires minimaux légaux dans les pays où il en existe.

Le seuil local le plus élevé entre le salaire décent et le salaire minimum est comparé à la rémunération totale des collaborateurs, composée du salaire de base, des rémunérations variables récurrentes et des autres allocations fixes versées.

Il en ressort qu'au 31 décembre 2025, 100 % des collaborateurs du Groupe [2] bénéficient d'un salaire décent.

Afin d'assurer à l'ensemble de ses collaborateurs un salaire décent et de prévenir tout écart, une analyse annuelle de l'ensemble des rémunérations sera conduite sur la base des seuils de salaire décent mis à jour.

---

(1) *Hors Russie où les entités sont hors périmètre de consolidation, suite à la perte de contrôle constatée au 1er septembre 2022.*

(2) *Ont été exclus du périmètre d'analyse : les collaborateurs de moins de 12 mois d'ancienneté (en raison de règles d'éligibilité de certains éléments de rémunération), les collaborateurs d'entités en dehors du périmètre de Workday, les collaborateurs inactifs de longue date, les expatriés, les apprentis et les collaborateurs syndiqués dont les augmentations de salaire sont encadrées par la loi.*

Écart de rémunération entre les femmes et les hommes

En 2025, l'écart de rémunération hommes-femmes s'élève à 7,8 %. À titre de comparaison, cet écart s'élevait à 9,3 % en 2024 (indicateur recalculé en 2025 [1]).

Le calcul de cet indicateur repose sur des données non ajustées : ni par pays, ni par catégorie d'emploi, ni par d'éventuelles spécificités comme l'ancienneté, l'expérience, la performance ou encore le marché.

Il est calculé [2] pour le Groupe (pour ses entités déployées sous le système d'information RH Workday, soit 98 % des collaborateurs), selon la formule suivante, telle que définie par les normes européennes d'information en matière de durabilité :

$$\frac{\text{(Niveau moyen de rémunération horaire brute des salariés hommes – niveau moyen de rémunération horaire brute des salariées femmes)}}{\text{Niveau moyen de rémunération horaire brute des salariés hommes}} \times 100$$

La rémunération horaire brute est composée du salaire de base, des indemnités obligatoires et de la rémunération variable cible.

Ratio de rémunération annuelle totale

Du fait de la diversité de ses activités, de son modèle d'affaires et de sa présence dans 59 pays [3], Air Liquide se caractérise par la variété des métiers et des profils de ses collaborateurs opérant localement.

Le ratio de rémunération annuelle totale est calculé à partir des données de rémunération disponibles [4] dans notre système d'information RH. La nature de ces données peut ainsi varier selon les pays.

Il est calculé pour les collaborateurs éligibles et couverts par le système d'information RH Workday (à l'exclusion notamment des apprentis et des participants à des programmes de recrutement) selon la formule suivante, telle que définie par les normes européennes d'information en matière de durabilité :

$$\frac{\text{Rémunération totale annuelle de la personne la plus payée de l'Entreprise}}{\text{Rémunération totale annuelle médiane de tous les collaborateurs (à l'exclusion de la personne la plus payée)}}$$

En 2025, le ratio de rémunération annuelle totale s'élève à 98,3.

3.1.6. Bien-être au travail

Enjeux liés au bien-être au travail : impacts, risques et opportunités

Le temps de travail et l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle sont des enjeux matériels pouvant **affecter négativement** de manière temporaire ou durable les collaborateurs du Groupe des façons suivantes : **temps de travail excessif, charge de travail intense, repos insuffisant** d'une part, **risques psychosociaux ou maladies professionnelles** d'autre part.

Par ailleurs, la **digitalisation de l'environnement de travail** a transformé les modes de fonctionnement. Le Groupe propose à ses collaborateurs de nouveaux modes de travail qui peuvent modifier leur équilibre vie professionnelle – vie personnelle. L'intégration de nouveaux outils numériques dans les pratiques de travail peut entraîner, d'une part, des difficultés d'adaptation, d'autre part, plus de flexibilité. En effet, le télétravail, proposé pour les postes qui le permettent, facilite la conciliation entre vie professionnelle et vie privée. Ces nouvelles technologies sont appréhendées afin d'en **minimiser les effets négatifs** et d'en **maximiser les effets positifs**.

Politique sur le bien-être au travail

En 2020, Air Liquide a déployé son référentiel BeActEngage, qui décrit la façon de travailler chez Air Liquide et précise ce qui est attendu des collaborateurs, afin de créer un environnement de travail engageant, diversifié, inclusif et performant :

- Be : vivre nos principes fondamentaux, à savoir la sécurité, l'éthique et la performance long terme ;
- Act : agir pour notre succès en tenant nos promesses avec discipline et en décidant efficacement ;
- Engage : n'être qu'une seule équipe et performer dans l'intérêt commun, en responsabilisant et en déléguant au bon niveau.

En 2024, ce référentiel a évolué pour intégrer de nouveaux enjeux. Il a été publié et rendu disponible à l'ensemble des collaborateurs du Groupe. Il est illustré dans un guide BeActEngage, « Réussir ensemble et prendre soin les uns des autres ».

La démarche d'amélioration du référentiel BeActEngage s'est poursuivie en 2025. Les actions ci-après ont permis de renforcer et pérenniser cette culture :

- déploiement : plus de 95 % des collaborateurs dans le monde ont pris part aux ateliers dédiés ;
- évaluation de la performance : le référentiel est désormais intégré dans les critères d'évaluation pour l'ensemble des collaborateurs ;
- gouvernance : les projets de transformation du Groupe se fondent sur ce référentiel et des dispositifs spécifiques ont été développés pour les cadres dirigeants.

La responsabilité et le déploiement du référentiel BeActEngage sont sous la responsabilité de la Directrice des Ressources Humaines du Groupe.

(1) *Selon la même méthodologie que celle utilisée pour calculer l'écart 2025. Cette donnée n'est donc pas comparable à celle publiée en 2024.*
(2) *Sont exclus du calcul les apprentis, les expatriés et les collaborateurs qui n'ont pas souhaité déclarer leur sexe ou les employés non binaires.*
(3) *Hors Russie où les entités sont hors périmètre de consolidation, suite à la perte de contrôle constatée au 1er septembre 2022.*
(4) *À savoir le salaire de base, les indemnités obligatoires, la rémunération variable cible et la valeur de marché des plans annuels de rémunération à long terme (tels que l'attribution d'actions de performance).*

Actions liées au bien-être au travail

L'un des piliers de la stratégie Ressources Humaines d'Air Liquide, applicable au Groupe dans son ensemble, consiste à créer une expérience collaborateur engageante et inclusive.

Cette attention portée à l'expérience et au bien-être est un facteur clé d'attractivité, de fidélisation et d'épanouissement pour les collaborateurs.

Avec le programme My Voice (décrit à la page 332 – paragraphe 3.1.2), Air Liquide veille à offrir à chaque collaborateur une expérience réussie, en privilégiant l'écoute et le dialogue, à toutes les étapes de sa carrière dans le Groupe.

Fin 2025, le processus d'identification et de déploiement d'actions sur la base des résultats de l'enquête était toujours en cours, tant au niveau des responsables d'équipes qu'aux niveaux supérieurs au sein du Groupe, la période d'enquête s'étant déroulée en octobre.

L'analyse des retours partagés par les collaborateurs en 2024 a permis, entre autres, en 2025 :

- de poursuivre, au niveau du Groupe, le déploiement des « Discussions de carrière » pour formaliser des échanges réguliers autour des trajectoires de carrière et des possibilités d'évolution et ainsi donner aux collaborateurs une meilleure visibilité sur les opportunités de carrière ;
- d'organiser, au niveau des régions, des évènements virtuels « Piloter votre carrière » à destination de tous les collaborateurs ;
- de continuer à mener des actions visant à faciliter le quotidien des collaborateurs, au niveau des entités.

Par ailleurs, dans le cadre de BeActEngage, tous les collaborateurs sont encouragés à régulièrement donner leur retour, que ce soit à leur responsable hiérarchique, leurs collègues ou leurs collaborateurs le cas échéant, dans un esprit constructif et d'entraide pour permettre à chacun de s'épanouir dans un environnement engageant.

Pour répondre à des besoins spécifiques, des initiatives régionales ont été déployées :

- l'initiative « Care & Perform », développée conjointement avec le Comité d'entreprise européen, constitue un cadre de référence pour la prévention des risques psychosociaux. Il s'appuie sur une charte qui s'articule autour de principes d'action concrets en matière d'organisation, de charge de travail et d'équilibre de vie. Cette démarche se décline localement dans plusieurs pays européens, par la signature d'accords sur le travail à distance et le droit à la déconnexion, accompagnant ainsi l'évolution des modes de travail ;
- dans certaines géographies (en France, en Allemagne, en Italie, en Belgique entre autres, ainsi que dans plusieurs pays d'Asie-Pacifique comme la Chine, l'Australie ou Singapour et dans tous les pays d'Amérique latine et d'Amérique du Nord), des programmes d'aide aux employés ont été mis en place. Ces programmes ont pour vocation de fournir un service d'assistance confidentiel pour les aider à gérer un large éventail de situations personnelles liées aux difficultés de la vie, à du stress ou encore à des questions professionnelles ou financières par exemple. Les collaborateurs et les membres de leur famille immédiate peuvent en bénéficier. En 2025, le périmètre de cette couverture a été élargi pour inclure de nouvelles entités, notamment en Belgique ;
- en octobre – mois mondial de la sensibilisation à la santé mentale – différents évènements (comme des webinaires, des moments sécurité ou des tables rondes) ont été organisés en Amérique du Nord, pour sensibiliser les collaborateurs, lutter contre la stigmatisation et promouvoir le bien-être mental pour tous.

Par ailleurs, le Groupe a constitué un référentiel (« Next Normal ») pour accompagner l'évolution des manières de travailler (la gestion des équipes ; une politique de télétravail encadrée ; un aménagement des espaces de travail ; un cadre pour repenser les interactions avec les clients et les patients ; un nouveau cadre pour une politique de voyage responsable au sein d'Air Liquide).

L'adaptation des collaborateurs au télétravail a été facilitée par l'existence d'un environnement numérique et collaboratif déjà déployé au sein du Groupe depuis plusieurs années, ainsi que par le développement d'offres de formations virtuelles sur le travail et l'encadrement d'équipes à distance. Dans le cadre de ce référentiel, le Comité d'entreprise européen a également élaboré un guide partageant les points d'attention lors de la rénovation des espaces de travail. Destiné aux responsables d'équipes en première intention, il permet d'accompagner les entités dans la mise en place de nouvelles méthodes de travail en s'appuyant sur les premières expériences mondiales.

Objectifs liés au bien-être au travail

Air Liquide ne s'est pas fixé d'objectif mesurable en termes de résultats, sur ses actions menées pour le bien-être au travail de ses collaborateurs, mais mesure néanmoins l'efficacité de sa feuille de route au travers de son programme My Voice (pour plus de détails, se référer à la page 332 – paragraphe 3.1.2) et du dialogue régulier mis en place au sein des équipes.

Indicateurs liés au bien-être au travail

Les indicateurs liés au bien-être au travail faisant l'objet d'une introduction progressive ne sont pas publiés en 2025.

3.1.7. Employabilité, gestion des talents et des compétences

Enjeux liés à l'employabilité, la gestion des talents et des compétences : impacts, risques et opportunités

Air Liquide dépend de ses collaborateurs et de leurs compétences techniques, nécessaires à ses activités, pour la performance de ses opérations. Un **taux de rotation trop élevé** d'une part ou le **manque de qualification** des collaborateurs d'autre part peut affecter la disponibilité des talents et **risquerait de perturber les opérations**.

Dans le cadre de son plan de transition vers une économie neutre en carbone (décrit à la page 304 – paragraphe 2.2.1), Air Liquide **favorise l'évolution des compétences** de ses collaborateurs **vers des emplois plus durables**. Les collaborateurs du Groupe les plus concernés par cette transition sont ceux provenant des branches d'activité Ingénierie & Technologies et Grande Industrie.

Politique sur l'employabilité, la gestion des talents et des compétences

La performance des opérations du groupe Air Liquide repose notamment sur la qualité de l'ensemble de ses collaborateurs, leurs compétences et leur engagement. Développer les collaborateurs selon leurs aspirations et les besoins de l'organisation fait partie intégrante de la politique RH d'Air Liquide pour préserver leur employabilité et s'appuie sur deux grands principes :

- les entretiens de carrière à l'occasion desquels les collaborateurs échangent avec leur responsable hiérarchique et/ou leur responsable RH autour de leur projet professionnel ;
- le modèle d'apprentissage 70-20-10 qui s'appuie sur le postulat que 70 % de ce que nous apprenons se fait en pratiquant une nouvelle activité, 20 % se fait par l'observation ou les interactions avec les autres, et 10 % se fait grâce à une formation formelle. Ces besoins de développement sont discutés et consignés durant l'entretien annuel de performance.

Cette politique est visible de tous les collaborateurs sur les pages RH de l'Intranet du Groupe et sur l'Intranet Air Liquide Université, dédié à la formation et au développement des compétences. La responsabilité et le déploiement de la politique RH du Groupe en termes d'employabilité, de formation et de développement des collaborateurs sont sous la responsabilité de la Directrice Adjointe des Ressources Humaines du Groupe.

Au titre de ses objectifs de neutralité carbone d'ici à 2050, le Groupe a publié une Déclaration de Transition Juste sur son site Internet : https://www.airliquide.com/sites/airliquide.com/files/2024-06/transition-juste-fr-06-2024.pdf. Elle décrit les principes de gestion du changement et d'évolution des compétences vers des emplois plus durables, en particulier dans les branches d'activité Ingénierie & Technologies – où les nouvelles technologies doivent être maîtrisées – et Grande Industrie – où ces technologies seront déployées et exploitées. Propre à l'ADN d'Air Liquide, la mobilité transversale reste le moyen privilégié de développer des parcours de carrière riches et de renforcer les compétences et l'employabilité des collaborateurs.

Actions liées à l'employabilité, la gestion des talents et des compétences

L'un des piliers de la stratégie Ressources Humaines d'Air Liquide consiste à favoriser l'apprentissage tout au long de la carrière et accélérer le développement de ses collaborateurs selon trois axes :

- le parcours de carrière ;
- le renforcement de l'employabilité, en tirant parti de tous les modes d'apprentissage ;
- le maintien et le développement de l'expertise technique.

Le parcours de carrière

Des entretiens d'évolution de carrière sont menés régulièrement par les responsables hiérarchiques et les RH afin d'accompagner chaque collaborateur dans son parcours. Il s'agit pour chacun d'avoir une discussion ouverte sur son rôle actuel, ses intérêts professionnels et les actions à entreprendre pour faire évoluer sa carrière, en passant par le développement de ses compétences le cas échéant.

Les entretiens de carrière sont planifiés selon les étapes clés du parcours de carrière de tout collaborateur :

- au cours de la 1re ou 2e année dans le Groupe ;
- après trois à cinq ans au même poste ;
- au retour d'un long congé ;
- plus généralement, lorsque le collaborateur en exprime le besoin.

Renforcer l'employabilité

L'implication d'Air Liquide pour la transition énergétique et la digitalisation de ses activités font émerger des besoins dans de nouvelles disciplines (data science, intelligence artificielle…) et de nouveaux métiers (hydrogène, décarbonation…) ouvrant de nouvelles perspectives d'emploi à ses collaborateurs. Air Liquide accompagne ses collaborateurs en leur permettant de développer leurs compétences professionnelles et leur savoir-faire, tout au long de leur carrière, afin qu'ils puissent maintenir leur employabilité.

Pour répondre aux besoins précis des branches d'activité les plus exposées au besoin de préserver leur employabilité dans le cadre de la transition énergétique, notamment de l'activité Ingénierie & Technologies, ainsi que la Grande Industrie, une évaluation des compétences techniques spécifiques et des expertises à renforcer a été menée. Sur la base de cette analyse, les équipes opérationnelles et RH ont élaboré des plans d'action pour relever les défis de la transition énergétique (voir Déclaration de Transition Juste : https://www.airliquide.com/sites/airliquide.com/files/2024-06/transition-juste-fr-06-2024.pdf).

Le modèle d'apprentissage 70-20-10 sur lequel s'appuie Air Liquide encourage les collaborateurs à être acteur de leur propre développement et propose un large éventail de pratiques :

- essayer de nouvelles activités par le biais de contributions à des projets transversaux ou de missions de courte durée pouvant ou non impliquer une mobilité géographique ;
- apprendre des autres et partager ses connaissances grâce à des activités telles que le mentorat, le coaching, la participation à des communautés de pratique, le réseautage ;
- se former :
  - mise en place de cursus de formation sur site pour accompagner la numérisation des processus industriels,
  - disponibilité d'une large gamme de formations gérées par Air Liquide Université et s'enrichissant d'année en année pour couvrir de nombreux thèmes comme :
    - le digital et l'intelligence artificielle avec le programme « AI acceleration » pour sensibiliser aux enjeux (notamment éthiques) et développer les compétences en intelligence artificielle au sein du Groupe,
    - la conduite et la gestion des équipes, pour accompagner les collaborateurs qui encadrent leurs propres équipes ou coordonnent des équipes transverses, à tous les niveaux de responsabilité,
    - le changement climatique, la transition énergétique, les objectifs de développement durable et la stratégie de décarbonation du Groupe et son déploiement opérationnel pour accompagner l'ensemble de ses collaborateurs,
  - les besoins de formation individuels sont gérés par les équipes des Centres d'Expertise Apprentissage et Développement en collaboration avec les managers et les équipes RH locales.

Le maintien et le développement de l'expertise technique

Le programme Technical Community Leaders (TCL) permet aux talents, dans les filières techniques, d'accéder à un parcours professionnel qui leur offre à la fois une reconnaissance de leur expertise technique et des possibilités de se développer et d'évoluer dans leur domaine.

Air Liquide compte aujourd'hui plus de 5 400 experts techniques, jouant un rôle moteur dans le partage de l'expertise et de l'excellence technique, au service de ses clients et patients. Cette communauté d'experts des technologies du Groupe contribue au transfert du savoir-faire dont Air Liquide aura besoin demain.

Dans le cadre de ce programme TCL d'identification des talents via des campagnes annuelles de nomination, 79 nouveaux experts techniques internationaux ont été nommés en 2025, dans neuf domaines (Grande Industrie, Industriel Marchand, Santé, Électronique, ingénierie & construction, Direction innovation et technologies, Opérations Industrielles & Sécurité, Digital & IT, Hydrogène Mobilité). De même qu'ont été nommés 347 experts locaux.

Le programme TCL est un levier essentiel de l'innovation, qui contribue fortement à assurer dans la durée la sécurité des produits et la performance des opérations du Groupe.

Objectifs liés à l'employabilité, la gestion des talents et des compétences

Air Liquide ne s'est pas fixé d'objectif mesurable en termes de résultats sur ses actions menées pour l'employabilité, la formation et le développement de ses collaborateurs, mais mesure néanmoins l'efficacité de sa feuille de route grâce à son programme My Voice (pour plus de détails, se reporter à la page 332 – paragraphe 3.1.2) et au dialogue régulier mis en place entre les collaborateurs, leur manager et leur interlocuteur RH, dont les entretiens annuels entre autres.

Indicateurs liés à l'employabilité, la gestion des talents et des compétences

Pourcentage des collaborateurs qui ont participé à un entretien annuel, par genre

	2024	2025
Parmi l'ensemble des collaborateurs	**97,9 %**	**96,1 %**
Parmi les femmes	97,1 %	96,2 %
Parmi les hommes	98,3 %	96,1 %
Genre non communiqué/autre	96,9 %	97,0 %

Le pourcentage est calculé sur la base du nombre total de collaborateurs éligibles [(1)] à ces entretiens, en tenant compte des législations locales en vigueur, soit 61 625 employés en début de campagne, représentant 94,6 % des effectifs totaux.

L'entretien de performance et d'évolution de carrière évalue la performance du collaborateur au regard de la réalisation de ses objectifs définis en début d'année, de ses contributions et de ses comportements. Il évalue également ses points forts, ses domaines de développement et les actions associées. L'objectif est d'améliorer ses performances, de soutenir son engagement et de favoriser sa progression de carrière.

Afin d'encourager la réalisation de ces entretiens, le Groupe pilote annuellement une campagne qui se déroule de début décembre à fin février. Les chiffres reportés portent ici sur la campagne 2024 (à fin 2025, la campagne pour la période est en cours).

3.1.8. Protection des données personnelles

Enjeux liés à la protection des données personnelles : impacts, risques et opportunités

L'utilisation malhonnête des données à caractère personnel (DCP) peut porter atteinte à la vie privée, aux droits et aux biens des personnes ou servir à des fins de discrimination. Les personnes les plus susceptibles d'être exposées à ces risques, dans le cadre des activités d'Air Liquide, sont les 65 168 collaborateurs du Groupe et les 2,3 millions de patients à domicile traités par Air Liquide. Une violation de la sécurité des DCP se caractérise par la destruction, la perte, l'altération, la divulgation non autorisée de DCP transmises, conservées ou traitées d'une autre manière, ou l'accès non autorisé à de telles données, de manière accidentelle ou illicite. Les **conséquences négatives d'une violation** varient en fonction de la nature, de la sensibilité et de l'étendue des données à caractère personnel confiées à Air Liquide et nécessaires dans le cadre de ses activités et ayant fait l'objet d'une violation.

Les fuites des DCP des collaborateurs provenant ou non d'une cyberattaque sur les systèmes informatiques du Groupe **peuvent l'exposer à des conséquences juridiques** telles que des litiges, sanctions et pénalités ainsi qu'à des conséquences réputationnelles.

Politique sur la protection des données personnelles

En mai 2018, Air Liquide a adopté et fait approuver par les autorités européennes de protection des données des règles contraignantes d'entreprise (Binding Corporate Rules – BCR) qui matérialisent l'engagement du Groupe envers la protection des DCP. Considérant la réglementation européenne comme étant parmi les plus protectrices au monde, Air Liquide, au travers des règles contraignantes d'entreprise, apporte le même niveau de protection dans toutes ses entités opérationnelles. Ces règles contraignantes d'entreprise prévoient notamment l'adoption d'une politique de protection des DCP accessible à tous sur le site Internet du Groupe (https://www.airliquide.com/sites/airliquide.com/files/2022-02/air-liquide-bcr-global-privacy-policy-fr.pdf) et sur le site Intranet du Groupe dédié à la sûreté numérique et à la protection des données.

La politique définit :

- les règles globales applicables au groupe Air Liquide concernant la collecte, l'utilisation et la divulgation des données à caractère personnel :
  - Règle n° 1 – Collecter les données à caractère personnel uniquement pour des finalités spécifiques, explicites et légitimes,
  - Règle n° 2 – Veiller à ce que le traitement des données à caractère personnel repose sur une base juridique,
  - Règle n° 3 – Veiller à ce que seules des données à caractère personnel adéquates, pertinentes et limitées soient collectées et conservées pendant une durée limitée,
  - Règle n° 4 – Faire preuve de transparence envers les personnes concernées en leur indiquant la manière dont leurs données à caractère personnel seront utilisées,
  - Règle n° 5 – S'assurer que le traitement de données à caractère personnel sensibles est autorisé,
  - Règle n° 6 – Respecter les droits des personnes,
  - Règle n° 7 – S'assurer que les personnes concernées puissent s'opposer à la réception de communications de prospection directe,
  - Règle n° 8 – Empêcher la prise de décision individuelle uniquement automatisée, y compris le profilage,
  - Règle n° 9 – Garantir la sécurité et la confidentialité des données à caractère personnel,
  - Règle n° 10 – Mettre en œuvre des mesures appropriées pour les transferts ;
- le processus de réclamations et demandes relatives à la politique ;
- les droits des tiers bénéficiaires ;
- les garanties fournies par les BCR.

Dans son Code de conduite, Air Liquide traduit ses engagements exprimés dans la politique, en règles de bonne conduite s'appliquant aux collaborateurs. Les informations relatives au Code de conduite figurent à la page 356 – paragraphe 4.2.1.

(1) *Ont été exclus du périmètre de calcul : les collaborateurs en contrat à durée déterminée, les collaborateurs embauchés après le 30 septembre 2024, les collaborateurs d'entités en dehors du périmètre Workday, les collaborateurs en congé de longue durée ou syndiqués selon les réglementations locales.*

Actions liées à la protection des données personnelles

Les actions qui découlent de la mise en application des BCR sont :

- la nomination d'une Déléguée à la protection des données (Data Protection Officer – DPO), qui s'appuie sur un réseau de plus de 150 correspondants à la protection de l'information (Information Protection Coordinator – IPC), régionaux ou locaux, répartis dans l'ensemble du Groupe (que ce soient les opérations ou les fonctions) pour piloter et coordonner les actions de protection des DCP ;
- la signature de contrats entre L'Air Liquide S.A. et ses filiales, qui matérialisent l'engagement de ces dernières envers le respect des règles contraignantes d'entreprise ; et
- le déploiement d'outils tels que :
  - des registres des traitements des DCP,
  - la formation initiale des collaborateurs accompagnée tous les deux ans par un rappel lors des formations données sur le Code de conduite,
  - la prise en compte de la protection des DCP par défaut et dès la conception des traitements,
  - des analyses de risque sur la protection des DCP,
  - la mise à disposition de moyens diversifiés de contact de la Déléguée à la protection des données et des correspondants à la protection de l'information pour permettre aux personnes physiques, internes ou externes, de demander à exercer leurs droits tels que précisés dans la politique de protection des DCP du Groupe (règle nº 6) ou de signaler d'éventuelles violations des DCP (voir page 334 – Mécanismes d'alerte et processus de réparation des impacts négatifs).

Les entités opérationnelles décrivent les DCP qu'elles détiennent ou utilisent et les mesures de protection adaptées. L'évaluation de ce risque et des mesures de sécurité correspondantes sont validées lors de la création ou d'évolutions majeures des traitements de DCP (notamment lors de l'évolution de processus opérationnels ou d'outils informatiques les supportant). Les points considérés lors de l'évaluation comprennent en particulier :

- la nature des DCP (ex. : les données de santé des patients, les données patrimoniales et financières des Actionnaires, les données familiales ou financières des collaborateurs) ;
- les finalités du traitement des DCP ;
- les fonctions qui traitent les DCP au sein d'Air Liquide ;
- les tiers à qui les DCP sont éventuellement confiées ou qui sont chargés de les transférer à l'extérieur du Groupe ;
- le transfert éventuel des DCP hors de l'Union européenne.

Ces informations ainsi que les mesures de protection sont regroupées dans le registre des traitements.

Les traitements de DCP identifiés comme ayant les incidences les plus importantes sur les personnes (par exemple ceux relatifs aux traitements des DCP des patients) sont revus annuellement par des experts internes. Des processus réguliers mesurent la volumétrie des demandes d'exercice de droits et des éventuelles violations des données à caractère personnel (DCP) et l'adhésion contractuelle des entités du Groupe aux règles contraignantes d'entreprise (Binding Corporate Rules – BCR). Afin de mesurer le niveau de maturité des entités du Groupe au regard de la protection des DCP, un questionnaire d'auto-évaluation est renseigné par chaque entité du Groupe employant plus de quatre personnes. Ce questionnaire porte sur :

- l'existence d'un contrat d'adhésion aux règles contraignantes d'entreprise ;
- la présence d'un représentant local de la Déléguée à la protection des données (le correspondant à la protection des données local ou une autre personne en cas d'obligation spécifique liée à la législation du pays) ;
- l'existence du registre des traitements des DCP ;
- la formation des collaborateurs ;
- les analyses de protection dès la conception et par défaut et les analyses de risques ;
- le processus d'exercice des droits et de signalement des éventuelles violations de données ;
- les clauses contractuelles avec les tiers (en particulier les sous-traitants auxquels Air Liquide confie le traitement des DCP pour son compte) ;
- les demandes d'accès aux DCP par les autorités ou services de sécurité des États.

Les questionnaires sont revus et contrôlés par les correspondants à la protection de l'information régionaux et la Déléguée à la protection des données. Le niveau de maturité des entités est évalué sur une échelle de quatre points et agrégé au niveau du Groupe. Les activités liées à la protection des DCP ainsi que les résultats de ces différentes mesures sont présentés en interne au Comité de sûreté numérique et au Comité éthique et conformité, ainsi qu'au Comité d'audit et des comptes du Conseil d'Administration. Enfin, la Direction de l'Audit Interne du Groupe inclut la protection des DCP dans les audits des entités prévus, ou conduit des audits spécifiques à la protection des DCP dans le cadre du plan d'audit interne ou à la demande de la Déléguée à la protection des données.

Objectifs liés à la protection des données personnelles

Air Liquide ne s'est pas fixé d'objectif mesurable en termes de résultats sur ses actions menées pour la protection des données personnelles, mais mesure néanmoins l'efficacité de ses actions relatives à la protection des données à caractère personnel par le biais de l'évaluation de la maturité des entités décrite au paragraphe précédent. En 2025, la maturité des entités pour la protection des données à caractère personnel s'élève à 3,62 sur 4.

3.2. LES TRAVAILLEURS DANS LA CHAÎNE DE VALEUR

3.2.1. Introduction

Enjeux liés aux travailleurs dans la chaîne de valeur : impacts, risques et opportunités

Selon la définition de la chaîne de valeur à la page 289 – paragraphe 1.4.3, les travailleurs de la chaîne de valeur du Groupe inclus dans le périmètre de l'analyse de double matérialité sont les suivants :

- en amont de ses opérations :
  - les employés de ses fournisseurs et sous-traitants de rang un (fournisseurs directs),
  - les employés de leurs propres fournisseurs et sous-traitants si un impact, risque ou opportunité a été identifié les concernant ;
- dans ses opérations, les employés de ses fournisseurs directs présents sur ses sites et non couverts par l'ESRS S1 – Effectifs de l'entreprise ;
- en aval de ses opérations :
  - les employés des entreprises participant à la logistique, à la distribution et à la livraison des produits Air Liquide à ses clients et ses patients. Ces entreprises sont considérées et gérées comme des fournisseurs directs par Air Liquide au même titre que ceux en amont de ses opérations,
  - les employés de ses clients.

Selon l'analyse de double matérialité décrite à la page 291 – paragraphe 1.5, les enjeux suivants relatifs aux travailleurs de la chaîne de valeurs sont matériels :

- la santé et la sécurité ;
- les conditions de travail ; et
- le travail des enfants et le travail forcé.

La **santé et la sécurité** représentent un enjeu matériel pour les travailleurs sur la chaîne de valeur du Groupe. En amont, les employés de **fournisseurs** industriels du Groupe ou ceux présents sur les sites Air Liquide ont été identifiés comme exposés à des risques pour leur santé, à une potentielle perte de revenu liée à un accident au travail, à une maladie professionnelle ou dans le pire des cas au décès. En aval, les employés des **clients** pourraient être affectés par la livraison de produits ou équipements défectueux.

Les questions relatives aux conditions de travail des employés des fournisseurs d'Air Liquide sont aussi matérielles. La **précarité de l'emploi** peut être accentuée par certaines pratiques d'achats, telles que des demandes saisonnières, ou des pics temporaires, mais aussi par des plans sociaux organisés par les fournisseurs. L'absence de réglementation sur le temps de travail dans les pays d'approvisionnement du Groupe peut conduire à des cas d'**abus d'heures supplémentaires** sans compensations appropriées pour les travailleurs sur la chaîne d'approvisionnement. De plus, le paiement de **rémunérations insuffisantes** pour les travailleurs des fournisseurs est aussi à prendre en compte. Enfin, les **risques psychosociaux, ainsi que les maladies professionnelles** liés à l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée peuvent affecter les employés des fournisseurs du Groupe.

Le travail des enfants et le travail forcé pourraient survenir sur la chaîne de valeur amont d'Air Liquide. Le **travail forcé** consiste en tout travail accompli contre son gré et sous la menace d'une peine quelconque qui survient notamment par la restriction de mouvement, la rétention de documents d'identité ou de salaire ainsi que la servitude pour dettes. Le **travail des enfants** s'apparente à des situations de travail forcé mettant en danger la santé, le développement moral et intellectuel des enfants victimes de cet impact. Les travailleurs migrants et les enfants sont particulièrement vulnérables à ces impacts du fait du manque de protection provenant de leurs statuts illégaux.

Le Groupe identifie les géographies ainsi que les natures d'activités des fournisseurs critiques en matière de durabilité représentant une probabilité plus importante de survenance de travail forcé ou du travail des enfants. Chaque pays d'implantation des fournisseurs du Groupe est évalué sur la base d'une pondération d'indicateurs publics sur une échelle à trois niveaux (sévère, élevé, faible). Cette évaluation produite par la Direction des Achats Responsables du Groupe a permis d'identifier quatre pays d'implantation des fournisseurs critiques en matière de durabilité à plus haut risque pour le travail forcé ou le travail des enfants : la Chine, l'Inde, l'Égypte et la Türkiye. Concernant les natures d'activités des fournisseurs, chaque fournisseur est lié à une catégorie d'achat à laquelle est attribué un niveau de criticité en matière de durabilité basée sur la classification industrielle internationale sur une échelle à trois niveaux (sévère, élevé, faible). Les catégories d'achats classées « criticité sévère » pour le travail forcé et le travail des enfants sont les gaz combustibles, carburants et lubrifiants, traitement et élimination des déchets, et Digital & IT.

Par ailleurs, l'**inaccessibilité partielle ou complète de canaux d'alerte** peut exacerber ces impacts négatifs et empêcher la réparation et la mise en place de mesures de prévention.

L'analyse de double matérialité concernant les travailleurs dans la chaîne de valeur s'est basée sur la campagne annuelle d'évaluation des fournisseurs critiques en matière de durabilité répondant à la procédure d'Achats Responsables. Celle-ci permet d'identifier et d'évaluer les impacts liés au développement durable parmi les fournisseurs directs du Groupe. Le déploiement de la campagne d'évaluation se fait annuellement par les équipes d'achats locales. Elle est coordonnée au niveau du Groupe par la Direction des Achats Responsables. Cette campagne d'évaluation a un périmètre plus large que les enjeux sociaux couverts par la norme relative aux travailleurs de la chaîne de valeur et couvre également d'autres enjeux de droits humains, ainsi que les enjeux environnementaux et éthiques. Plus d'informations sur la procédure d'Achats Responsables dans son ensemble sont disponibles à la page 359 – paragraphe 4.4.1.

Un fournisseur critique en matière de durabilité est identifié selon trois critères :

- les dépenses annuelles, qui permettent de hiérarchiser les fournisseurs et d'inclure systématiquement dans l'identification des fournisseurs critiques en durabilité ceux auprès desquels le Groupe dépense plus de 200 000 euros par an ;
- le risque lié à la nature de l'activité du fournisseur, qui est déterminé par son appartenance à l'une des 17 catégories d'achats, sous-divisées en plus de 600 sous-familles d'achats. Chaque sous-famille d'achats se voit attribuer un niveau de risque global en matière de durabilité, incluant notamment les droits humains et les conditions de travail, sur une échelle de trois niveaux (très élevé, élevé, faible) ;
- le risque lié au pays d'exercice du fournisseur, qui est apprécié à partir d'une pondération d'indicateurs publics reconnus notamment en matière de situation sanitaire et sociale (ex. : indice de développement humain, IDH) et de droits humains (ex. : Global Slavery Index, ITUC Global Rights Index), sur une échelle de trois niveaux (très élevé, élevé, faible).

Engagement envers les droits humains pour les travailleurs dans la chaîne de valeur

Air Liquide respecte et promeut les droits humains dans le cadre de ses activités dans le monde entier. Air Liquide partage les principes inscrits dans la Charte internationale des droits de l'homme, la Déclaration relative aux principes et droits fondamentaux au travail de l'Organisation internationale du Travail (OIT), les Principes directeurs à l'intention des entreprises multinationales de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), les Principes directeurs relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme des Nations Unies (ONU).

Le Code de conduite des fournisseurs d'Air Liquide, mis à jour en 2023, disponible sur son site Internet (https://www.airliquide.com/fr/developpement-durable/achats-responsables), vise à promouvoir et à garantir que tous ses fournisseurs respectent entre autres les droits humains, la santé, la sécurité et la sûreté. Il s'appuie sur le Code de conduite du Groupe. L'adhésion des fournisseurs aux principes inscrits dans le Code de conduite des fournisseurs est un préalable à toute relation commerciale relative à la fourniture de biens et/ou de services à Air Liquide. Les fournisseurs s'engagent notamment à promouvoir et respecter les droits humains et à ne pas se rendre complices de violations de ces droits. Le Code décrit ensuite, dans plus de détails, les obligations qui incombent aux fournisseurs en matière de droits humains.

Sous la responsabilité de la Directrice Juridique Droit du travail, Compliance et Devoir de Vigilance, le Groupe met en œuvre un processus de vigilance raisonnable en matière de droits humains auprès de ses fournisseurs reposant sur l'approche préconisée par les standards internationaux cités ci-dessus. L'approche d'Air Liquide pour le dialogue avec les travailleurs sur la chaîne de valeur et pour la remédiation des impacts sur les droits humains est décrite ci-dessous.

La politique du Groupe relative au travail des enfants et au travail forcé est décrite à la page 352 – paragraphe 3.2.4.

Consultations des travailleurs dans la chaîne de valeur et processus de réparation des impacts négatifs

La Direction des Achats du Groupe dialogue avec ses fournisseurs au sujet de leurs impacts potentiels sur leurs propres travailleurs par le biais de différents canaux :

- lors de la qualification des fournisseurs, Air Liquide communique ses exigences et requiert leur adhésion à son Code de conduite des fournisseurs et à son Code de conduite dans la contractualisation de ses relations commerciales ;
- à l'occasion de la campagne annuelle d'évaluation de ses fournisseurs critiques en matière de durabilité, comme expliqué à la page 351 – paragraphe 3.2.3, le Groupe échange avec ces derniers dans le cadre de l'évaluation de leur performance et le cas échéant en vue d'établir et de mettre en œuvre des plans d'actions correctives.

Le Groupe a également recours à des mécanismes de veille permettant de recueillir les intérêts et les vues des travailleurs de la chaîne de valeur par le biais de leurs représentants légitimes, telles que des organisations syndicales internationales, ou d'intermédiaires de confiance tels que les organisations de la société civile, ou bien les entreprises d'évaluation de tiers :

- la procédure de gestion de la relation et des risques fournisseurs requiert qu'un nouveau fournisseur fasse l'objet de vérifications préliminaires avant sa qualification, notamment en matière de respect des droits humains. Ces vérifications reposent sur l'utilisation des bases de données Dow Jones regroupant notamment les listes de sanctions internationales et les éventuels articles de presse négatifs existant sur un fournisseur. Cette veille médiatique permet de remonter les revendications et griefs des travailleurs de la chaîne de valeur. Par ailleurs, l'évaluation des fournisseurs critiques en matière de durabilité intègre également une composante relative aux controverses ;
- les perspectives des représentants légitimes du personnel de la chaîne de valeur sont aussi prises en compte lors de l'identification des fournisseurs critiques en matière de durabilité et plus particulièrement pour l'évaluation du risque pays notamment avec l'indice des droits dans le monde de la Confédération syndicale internationale ;
- la Direction des Achats et le département Devoir de Vigilance effectuent une veille continue des pays et sujets d'intérêt de la société civile concernant la chaîne de valeur dans le cadre de leurs responsabilités.

Concernant les clients du Groupe, la page 353 – paragraphe 3.3.1 explique les mesures d'engagement du Groupe envers ses clients.

Enfin, le système d'alerte du Groupe est accessible à tous les travailleurs de la chaîne de valeur afin de prévenir la réalisation d'impacts négatifs et de mettre en place les actions de remédiation nécessaires. Les fournisseurs sont informés de cette possibilité par le biais du Code de conduite des fournisseurs qui inclut une section relative au système d'alerte éthique. La politique et le système d'alerte d'Air Liquide, auxquels les travailleurs de la chaîne de valeur ont accès, sont décrits à la page 356 – paragraphe 4.2.1.

3.2.2. Santé et sécurité des travailleurs dans la chaîne de valeur

Politique sur la santé et la sécurité des travailleurs dans la chaîne de valeur

Conformément aux règles de sécurité d'Air Liquide, le Groupe exige de ses fournisseurs qu'ils mettent en œuvre et maintiennent des systèmes de gestion de la santé et de la sécurité robustes. Sa procédure d'Achats Responsables et son Code de conduite des fournisseurs (décrits à la page 359 – paragraphe 4.4.1) exigent que les fournisseurs respectent les normes internationales de santé et de sécurité. Ce dernier stipule que les fournisseurs doivent :

- appliquer les lois et règlements relatifs à la protection de la santé, la sécurité et la sûreté de leurs employés et de leurs sous-traitants ;
- garantir la santé, la sécurité et la sûreté du personnel Air Liquide sur leurs sites ;
- se conformer aux règles vitales de sécurité d'Air Liquide.

Le Groupe s'assure ainsi que le niveau d'exigence de sécurité et de rigueur envers les fournisseurs est équivalent à celui attendu pour les collaborateurs du Groupe. Cela implique de s'assurer que les travaux ne sont pas effectués s'ils ne peuvent pas être effectués en toute sécurité, de suivre les accidents et de respecter les réglementations visant à protéger l'intégrité physique des travailleurs. Un environnement de travail sûr garantit que le bien-être personnel est une priorité, minimise les interruptions de production et s'aligne sur les valeurs d'Air Liquide d'exploitation efficace et durable. Air Liquide gère les impacts sur la santé et la sécurité des travailleurs de la chaîne de valeur à travers son cadre pour des opérations sûres et fiables (décrit à la page 335 – paragraphe 3.1.3).

Actions liées à la santé et la sécurité des travailleurs dans la chaîne de valeur

Afin d'améliorer la performance sécurité des fournisseurs et de ses sous-traitants, le Groupe a identifié différents leviers en fonction des types de sous-traitants (types de contrats, métiers, géographies, etc.), et des actions d'amélioration sont progressivement mises en œuvre.

Premièrement, les contrats signés avec les fournisseurs et les sous-traitants intègrent des clauses relatives à la sécurité. Ceci a pour effet d'ancrer l'obligation pour les fournisseurs et les sous-traitants de respecter un certain niveau de sécurité dans leurs opérations. De plus, les nouveaux fournisseurs font l'objet d'une évaluation technique couvrant notamment les sujets de sécurité et de fiabilité.

Par ailleurs, le Groupe communique aux fournisseurs et ses sous-traitants présents sur ses sites les valeurs, les standards et les normes en vigueur en matière de sécurité qu'ils doivent respecter. Les consignes de sécurité sont largement partagées, compréhensibles et détaillées dans l'organisation du travail avec les sous-traitants qui sont supervisés lors de l'exécution des prestations. Enfin, Air Liquide évalue la performance sécurité des sous-traitants une fois la tâche accomplie et favorise le partage sous la forme de retours d'expérience. Cette pratique permet d'améliorer les processus de gestion des impacts relatifs à la sécurité.

La Direction de la Sécurité et du Système Industriel dispose d'un processus interne de reporting des incidents de sécurité ou de sûreté, ouvert aux travailleurs des fournisseurs et sous-traitants du Groupe présents sur ses sites. Il permet d'informer très rapidement la chaîne managériale et les responsables sécurité ou sûreté concernés de la filiale, du groupe de pays (cluster) et des activités opérationnelles mondiales, en fonction de la gravité. Un processus de gestion de crise et de suivi de la situation est mis en place le cas échéant, pour permettre la prise en charge optimale des éventuelles victimes, sécuriser la situation et mettre en place une équipe d'investigation compétente et adaptée à l'évènement. Cet outil de reporting est décrit de manière plus détaillée à la page 335 – paragraphe 3.1.3.

Objectifs liés à la santé et la sécurité des travailleurs dans la chaîne de valeur

Le Groupe n'a pas formalisé d'objectif quantitatif relatif aux indicateurs de santé et sécurité. En revanche, Air Liquide évalue l'efficacité des actions mises en place pour la santé et la sécurité des travailleurs de ses fournisseurs à travers l'évaluation des fournisseurs critiques en matière de durabilité prévue dans la procédure d'Achats Responsables (voir page 351 – paragraphe 3.2.3) et certains indicateurs relatifs à la santé et sécurité des travailleurs de sa chaîne de valeur présents sur ses sites (voir page 335 – paragraphe 3.1.3).

3.2.3. Conditions de travail

Politique sur les conditions de travail des travailleurs dans la chaîne de valeur

Air Liquide déploie une procédure des Achats Responsables visant à promouvoir et à garantir que les fournisseurs respectent les normes de développement durable auxquelles Air Liquide adhère dans ses activités et opérations. Couvrant des domaines plus larges que les enjeux sociaux relatifs aux travailleurs de la chaîne de valeur, cette procédure et ses principales composantes sont décrites à la page 359 – paragraphe 4.4.1.

Concernant les questions relatives aux conditions de travail, le Code de conduite des fournisseurs stipule explicitement que les fournisseurs doivent notamment :

- respecter les lois applicables et les réglementations spécifiques au secteur concernant le temps de travail, y compris les lois sur les heures supplémentaires ;
- fournir des salaires et des avantages sociaux au moins équivalents à ceux prescrits par les lois nationales respectives, y compris la législation sur le salaire minimum, en ligne avec les pratiques en vigueur dans l'industrie et sur les marchés du travail locaux, et garantir une rémunération équitable en fonction des conditions de vie locales ;
- travailler avec des cabinets de recrutement certifiés qui appliquent des méthodes de recrutement équitables et éthiques.

Air Liquide attend de ses fournisseurs qu'ils adhèrent à son Code de conduite des fournisseurs préalablement à l'établissement de toute relation commerciale.

Actions liées aux conditions de travail des travailleurs dans la chaîne de valeur

La Direction des Achats est responsable des catégories d'achats, à l'exception des achats d'énergie. Ces derniers sont gérés par des services spécialisés dans la gestion de l'énergie. La Direction des Achats définit la stratégie et la procédure Achats Responsables. L'équipe Achats Responsables, qui fait partie de l'équipe de Gestion de la Relation et des Risques Fournisseurs et des Achats Durables, en coordonne le déploiement avec des spécialistes au sein des équipes Achats locales dans chaque groupe de pays (cluster) et activité opérationnelle mondiale.

La campagne annuelle d'évaluation des fournisseurs critiques en matière de durabilité prévoit l'accompagnement de ces fournisseurs dans la mise en place de systèmes de gestion des risques liés au développement durable dans leurs opérations.

Un fournisseur identifié comme critique en matière de durabilité s'engage à être évalué sur sa performance en matière de développement durable. L'évaluation prend forme sous deux types de questionnaires :

- par un tiers mandaté, EcoVadis, en 2025, spécialisé dans l'évaluation des performances RSE (Responsabilité Sociale de l'Entreprises) qui déploie un questionnaire en ligne basé sur les normes internationales (ex. : ISO 26000, Pacte mondial, ISO 20400, ISO 31000). Le questionnaire évalue les fournisseurs autour de quatre thèmes principaux : l'environnement, les droits humains et les conditions de travail, l'éthique, et les procédures d'achats responsables mises en œuvre par les fournisseurs ;
- par Air Liquide, qui a établi un questionnaire interne comme alternative à la solution proposée par le tiers mandaté. Celui-ci est envoyé aux fournisseurs critiques en matière de durabilité sélectionnés pour la campagne d'évaluation ayant refusé de répondre au questionnaire déployé par le tiers mandaté. Il regroupe 10 questions sur les quatre thèmes utilisés par la plateforme EcoVadis.

Selon les résultats de l'évaluation, les fournisseurs peuvent être considérés comme :

- fournisseur conforme : si la note globale est égale ou supérieure à 45/100 et qu'aucune thématique n'est notée inférieure ou égale à 20/100, le fournisseur répond aux exigences de la procédure Achats Responsables d'Air Liquide. Validité de la note : cinq ans ou lors du renouvellement de son contrat (échéance arrivant en premier) ;
- fournisseur ayant besoin d'amélioration : note globale comprise entre 25/100 et 44/100 ou lorsque la note globale est égale ou supérieure à 45/100 mais qu'une thématique est notée inférieure ou égale à 20/100. Validité de la note : trois ans, pendant lesquels le fournisseur mettra en œuvre un plan d'actions correctives ;
- fournisseur non conforme : note globale inférieure ou égale à 24/100 ou refus du fournisseur de compléter l'évaluation. Validité de la note : un an. Un plan d'actions correctives est requis dans le mois suivant sa notation et doit être mis en œuvre avant la réévaluation du fournisseur 12 mois après sa notation.

Pour les fournisseurs non conformes ou ayant besoin d'amélioration, un audit environnemental/social sur site peut être décidé pour aider à définir le plan d'action.

Le responsable des Achats Responsables du Groupe et les spécialistes de l'équipe de Gestion de la Relation et des Risques Fournisseurs et des Achats Durables coordonnent la mise en œuvre des plans d'actions correctives liés à la campagne d'évaluation. Conformément à la procédure d'évaluation des fournisseurs critiques en matière de durabilité, les fournisseurs ayant besoin d'amélioration et les fournisseurs non conformes doivent établir un plan d'actions correctives. Air Liquide demande à ces fournisseurs de compléter et de télécharger la preuve de leur plan d'actions correctives via la plateforme tierce.

Selon la taille de l'entreprise ou le type d'actions à déployer, ces plans peuvent être établis de différentes manières, par exemple :

- sur la base des axes d'amélioration identifiés lors de l'évaluation sur la plateforme tierce ou dans le questionnaire interne ;
- par la participation des fournisseurs à des sessions de formation organisées par les spécialistes de l'équipe de Gestion de la Relation et des Risques Fournisseurs et des Achats Durables sur des sujets liés au développement durable.

Dans certains cas, malgré tous les efforts déployés par les équipes Achats auprès des fournisseurs concernés, les plans d'actions correctives demandés ne sont pas réalisés. Lorsque des contraintes spécifiques à l'activité du Groupe l'exigent (ex. : fournisseurs publics d'énergie), les équipes Achats élaborent des mesures de vigilance ad hoc. Par la suite, la décision de continuer avec les fournisseurs concernés est prise par le management local. Ces décisions sont formalisées et suivies.

À la suite des résultats de l'évaluation et de l'examen des plans d'actions correctives, Air Liquide peut décider de suspendre ses relations commerciales avec les fournisseurs non conformes.

Par ailleurs, le Groupe peut vérifier le respect des règles énoncées dans le Code de conduite par un questionnaire ou un audit réalisé par lui-même ou par un tiers. En cas de non-respect par un fournisseur des termes du Code de conduite des fournisseurs, Air Liquide se réserve le droit de mettre fin, à sa seule discrétion, à toute relation commerciale avec le fournisseur. Enfin, le système d'alerte du Groupe est disponible pour toutes les parties prenantes du Groupe, y compris les travailleurs dans la chaîne de valeur, et offre un moyen de remédiation. Le système d'alerte du Groupe est décrit à la page 357 – paragraphe 4.2.1.

Objectifs et indicateurs liés aux conditions de travail des travailleurs dans la chaîne de valeur

La mise en œuvre de la procédure Achats Responsables est suivie par la Direction des Achats.

En 2025, parmi les 685 fournisseurs critiques en matière de durabilité, la campagne d'évaluation et de plans d'action s'est adressée à 336 d'entre eux :

- 242 fournisseurs ont été invités à répondre à un questionnaire ; 207 d'entre eux (86 %) ont été évalués (67 % par la plateforme tierce et 33 % par Air Liquide à l'aide du questionnaire interne) ;
- 93 fournisseurs ayant besoin d'amélioration ont été invités à mettre en place des plans d'actions correctives. 93 d'entre eux ont préparé des plans d'action ;
- 1 fournisseur non conforme a été invité à mettre en place un plan d'actions correctives. Le fournisseur a préparé et réalisé le plan d'action.

À la fin de la campagne 2025, 625 des fournisseurs critiques en matière de durabilité ont une évaluation en cours de validité (voir page 351 – paragraphe 3.2.3). Les autres fournisseurs font l'objet d'un suivi pour la réalisation d'une évaluation ou d'un plan d'actions correctives.

Les résultats de l'évaluation par la plateforme externe montrent que la moyenne du score actuel est 55/100 pour les fournisseurs critiques en matière de durabilité. Les deux thèmes dans lesquels les fournisseurs ont obtenu les scores les plus élevés sont les droits humains et les conditions de travail et environnement, avec une moyenne de 60/100.

La campagne annuelle d'évaluation des fournisseurs critiques en matière de durabilité est suivie à l'aide de trois indicateurs clés afin d'assurer son déploiement efficace, de promouvoir l'amélioration continue des pratiques durables des fournisseurs et de renforcer la conformité des fournisseurs. Plus précisément, ces indicateurs aident Air Liquide à suivre la participation à la campagne, les progrès des plans d'action des fournisseurs et à garantir que les fournisseurs non conformes résolvent les non-conformités critiques, avec un objectif de 100 % pour le deuxième et troisième indicateur reflétant l'engagement du Groupe pour une tolérance zéro envers ces fournisseurs. Pour le premier indicateur, l'objectif est fixé à un niveau égal ou supérieur à celui de l'année précédente afin de favoriser les améliorations d'une année sur l'autre.

Indicateurs clés	Objectifs 2025	Résultats 2025
Part des fournisseurs critiques en matière de développement durable invités à la campagne d'évaluation annuelle qui a répondu	85 %	86 %
Part des fournisseurs ayant besoin d'amélioration qui ont préparé un plan d'actions correctives (campagne d'évaluation annuelle)	100 %	100 %
Part des fournisseurs non conformes ayant préparé et mis en œuvre un plan d'actions correctives	100 %	100 %

Ces indicateurs clés et leur état d'avancement sont régulièrement présentés au Comité de pilotage des Achats, qui réunit les Directeurs Achats des groupes de pays (clusters) des activités opérationnelles mondiales. Ils sont aussi transmis aux organes de supervision du devoir de vigilance et de l'éthique.

3.2.4. Prévention du travail forcé et du travail des enfants

Politique sur la prévention du travail forcé et du travail des enfants

Air Liquide attend de ses partenaires commerciaux qu'ils respectent ces droits humains fondamentaux en exigeant l'adhésion des fournisseurs à la clause RSE, au Code de conduite des fournisseurs et à la procédure Achats Responsables, décrits à la page 359 – paragraphe 4.4.1. Le Code de conduite des fournisseurs stipule explicitement que les fournisseurs doivent :

- interdire toute forme de travail forcé et obligatoire, y compris le travail pénitentiaire involontaire et toute forme d'esclavage moderne ;
- interdire le travail des enfants :
  - l'âge minimum d'admission au travail ne doit pas être inférieur à l'âge minimum légal, en vertu des lois applicables, ou à l'âge de 15 ans, selon la valeur la plus élevée,
  - les travailleurs effectuant des travaux dangereux, c'est-à-dire tout travail susceptible de compromettre la santé, la sécurité ou l'intégrité personnelle d'un travailleur, ne doivent pas être âgés de moins de 18 ans.

Actions liées à la prévention du travail forcé et du travail des enfants

La campagne d'évaluation des fournisseurs critiques en matière de durabilité porte notamment sur le respect des droits humains et des normes internationales applicables au travail forcé et au travail des enfants.

En parallèle, Air Liquide pratique un contrôle préliminaire des nouveaux fournisseurs à travers une veille d'articles de presse négatifs sur les sujets de droits humains et de droits du travail. Si un nouveau fournisseur est exposé à des risques liés à ces catégories, la relation ne peut être initiée, ni poursuivie, sans une vérification approfondie des controverses et l'accord de la Directrice Juridique Droit du travail, Compliance et Devoir de Vigilance du Groupe.

Objectifs liés à la prévention du travail forcé et du travail des enfants

Hormis les objectifs liés aux conditions de travail décrits ci-dessus, Air Liquide n'a pas d'objectifs supplémentaires en matière de vigilance raisonnable en matière de droits humains pour les travailleurs de la chaîne de valeur.

3.3. LES PATIENTS ET LES CLIENTS

3.3.1. Introduction

Enjeux liés aux patients et clients : impacts, risques et opportunités

Dans un environnement toujours plus dynamique et concurrentiel, la satisfaction de ses clients et patients est un moteur essentiel de la performance durable du groupe Air Liquide. Pour affirmer cette priorité, la Direction Expérience Client du Groupe est supervisée par le Directeur Général du Groupe. Le programme « Expérience Client » d'Air Liquide s'appuie sur trois piliers : la connaissance de ses clients, la responsabilisation des équipes et l'amélioration continue.

Depuis 2017, le Groupe s'est orienté vers une transformation centrée sur le client, stimulée par la mise en place d'un outil de gestion de l'expérience client appelé « la Voix du Client » (VoC). Cette solution offre à toutes les entités la possibilité de sonder régulièrement un nombre illimité de clients et de patients, d'analyser leurs commentaires en temps réel, d'identifier les personnes insatisfaites, de les recontacter et de faire le nécessaire pour traiter les raisons de leur éventuelle insatisfaction. Grâce au large partage des retours d'expérience à tous les niveaux du Groupe, des plans d'action appropriés sont identifiés et mis en œuvre pour améliorer leur expérience. À ce jour, VoC a déjà été déployé sur un large périmètre couvrant 88 % des ventes du Groupe dans le monde.

L'enquête VoC se décline aujourd'hui sous deux formats : une enquête annuelle qui couvre toutes les étapes de l'expérience client et une enquête transactionnelle, plus fréquente, qui mesure la satisfaction à une étape particulière : offre, commande, livraison, facturation, service technique, etc. Leurs retours indiquent que les clients du Groupe apprécient particulièrement la qualité des produits et services, la sécurité, ainsi que le professionnalisme et l'efficacité des équipes en contact avec eux.

L'enquête annuelle permet également au Groupe de suivre un KPI commun à l'échelle du Groupe, le NPS (Net Promoter Score®). Le NPS mesure l'intention de recommandation des clients à partir d'une simple question : « Sur une échelle de 0 à 10, quelle est la probabilité que vous recommandiez Air Liquide comme fournisseur ? » Depuis le lancement des enquêtes VoC, l'amélioration constante de ce score est observée dans toutes les lignes d'activité. En 2025, 90 % des clients et des patients d'Air Liquide sont satisfaits.

L'ESRS S4 portant sur les individus, son application aux activités du Groupe conduit à s'adresser essentiellement aux patients qui bénéficient des services fournis par Air Liquide dans le cadre de son activité de Santé à domicile.

Dans son activité de Santé à domicile, Air Liquide prend en charge 2,3 millions de patients atteints de maladies chroniques. Parmi les principales maladies chroniques prises en charge par les services de santé à domicile d'Air Liquide se trouvent notamment la broncho-pneumopathie chronique obstructive, l'apnée obstructive du sommeil, l'insuffisance respiratoire chronique, le diabète de type 1, l'hypertension artérielle pulmonaire et la maladie de Parkinson.

Une fois le diagnostic et le traitement établis par le prescripteur, le service fourni par Air Liquide aux patients consiste à leur distribuer les dispositifs médicaux essentiels au traitement de leur pathologie, ainsi que leur fournir des services associés pour un suivi à long terme (sensibilisation des patients, aide à la mise en œuvre de la thérapie et accompagnement continu par l'intervention d'infirmiers ou de techniciens qualifiés en présentiel ou à distance, notamment grâce au recours accru à des solutions digitales).

Selon l'analyse de double matérialité, les enjeux relatifs à l'activité de Santé à domicile du Groupe qui sont matériels pour les patients sont les suivants : la protection de la vie privée, la santé et la sécurité et l'accès à l'information de qualité.

Les **impacts liés à la protection de la vie privée** sont **relatifs aux données à caractère personnel et de santé** émanant des patients auxquelles ont accès les filiales du Groupe (données considérées à caractère sensible) et à leur fuite éventuelle (en raison d'un mésusage interne de ces données ou d'une attaque perpétrée par une entité extérieure). Le risque lié à ces données et à leur fuite est important et systémique, et concerne l'ensemble des utilisateurs finaux visés dans cette section, sans distinction. L'utilisation malhonnête des données à caractère personnel peut porter atteinte à la vie privée, aux droits et aux biens des personnes ou de servir à des fins de discrimination. De plus, cet impact a un caractère d'irrémédiabilité fort car, une fois que la donnée a fuité, il n'y a pas de retour en arrière possible. Ce genre d'incident peut avoir des **conséquences juridiques pour le Groupe** telles que des sanctions, des litiges ou des pénalités.

Air Liquide fournit des dispositifs médicaux et des gaz médicaux au domicile du patient (notamment pour le traitement de maladies respiratoires chroniques). Leur utilisation est sûre, sous réserve du respect des bonnes pratiques et des recommandations d'usage, expliquées à travers de l'information de qualité fournie au patient. Il reste cependant nécessaire d'assurer la surveillance, l'évaluation, et la gestion du risque d'effet indésirable pour limiter tout **impact négatif** résultant de l'utilisation de ces médicaments et de ces dispositifs médicaux. Même s'il s'agit d'incidents ponctuels, Air Liquide a mis en place des procédures spécifiques décrites à la page 354 – paragraphe 3.3.3.

L'accès à une information (de qualité) sur les produits et services dans le domaine de la santé est nécessaire pour assurer aux utilisateurs finaux un bon usage de ces produits et services. Dans le champ des maladies chroniques, une information de qualité peut également contribuer à améliorer l'adhérence d'un patient à son traitement sur le long terme. Les **impacts liés à l'accès à l'information de qualité sont** donc **positifs** pour l'utilisateur final et Air Liquide s'y emploie de deux façons principales dans sa stratégie :

- par la fourniture d'informations précises concernant l'usage de ses produits, grâce à différents supports (brochures, pages Internet, session d'éducation). Ce type d'information a pour but d'optimiser l'efficacité du traitement sur le long terme et également d'éviter tout effet dommageable. Cela concerne particulièrement les patients sous oxygénothérapie de long terme traités sous oxygène liquide, traitement qui présente les risques inhérents aux propriétés intrinsèques des gaz inflammables ;
- par la fourniture d'informations concernant les habitudes de vie et les comportements à adopter pour mieux vivre avec sa pathologie.

Les actions mises en œuvre pour assurer l'accès à de l'information de qualité sont décrites plus en détail à la page 355 – paragraphe 3.3.4.

Engagement envers les droits humains pour les patients

Air Liquide respecte et promeut les droits humains dans le cadre de ses activités. Le Groupe partage les principes inscrits dans la Charte internationale des droits de l'homme, les Principes directeurs à l'intention des entreprises multinationales de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) et les Principes directeurs relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme des Nations Unies (ONU).

Air Liquide adhère aux plus hauts standards dans la conduite de ses activités. Les Principes d'action du Groupe énoncent les engagements d'Air Liquide envers ses patients. Le Groupe vise à protéger les vies vulnérables en proposant des produits et des services de santé efficaces et en apportant un soutien attentif à ses patients. Les informations relatives aux Principes d'action figurent à la page 356 – paragraphe 4.2.1.

Sous la responsabilité de la Directrice Juridique Droit du travail, Compliance et Devoir de Vigilance, le Groupe met en œuvre un processus de vigilance raisonnable en matière de droits humains envers ses parties prenantes reposant sur l'approche préconisée par les standards internationaux cités ci-dessus. Les approches d'Air Liquide pour le dialogue avec ses patients et pour la remédiation des impacts sur les droits humains sont respectivement décrites aux paragraphes suivants.

Consultations des patients et processus de réparation des impacts négatifs

Les intérêts, points de vue et droits des patients sont pris en compte dans la stratégie du Groupe de deux façons différentes :

- certaines filiales en santé à domicile (ex. : en France) interviennent directement au domicile des patients (plusieurs fois par an lors de la première année du traitement, puis en fonction des besoins dans les années suivantes). Cette proximité avec les patients permet de recueillir régulièrement les avis des patients sur leur traitement. Ces avis nourrissent la façon dont les filiales adaptent leur prise en charge en fonction des besoins des patients. Par ailleurs, quand cela est nécessaire, les intervenants au domicile font remonter au prescripteur les besoins exprimés par le patient pour adapter le traitement et permettre une meilleure adhérence du patient au traitement ;
- si la réglementation en matière de protection des données mise en place par le système de santé du pays le permet, les filiales de santé à domicile d'Air Liquide envoient aux patients de manière régulière (à une fréquence d'une fois par an minimum) des enquêtes de satisfaction visant à recueillir le retour des patients concernant le service fourni par Air Liquide. À la suite de ces enquêtes, chaque filiale met en place un plan d'action visant à répondre aux facteurs d'insatisfaction remontés par les patients.

En sus de ces modalités de recueil de points de vue, la Politique d'alerte constitue l'un des principaux processus par lesquels Air Liquide collecte les plaintes. La politique, le système d'alerte éthique et l'approche en matière de réparation qui en dépend sont décrits à la page 356 – paragraphe 4.2.1. Ce système d'alerte est ouvert à tous, y compris aux patients. Concernant les patients, il n'existe pas de communication spécifique afin de les informer de l'existence de cette politique d'alerte. Ceci est un axe de réflexion à considérer pour les prochains exercices.

En ce qui concerne deux thématiques matérielles, la protection des données à caractère personnel et la santé et la sécurité des patients, Air Liquide dispose de mécanismes d'alerte spécifiques pour identifier et remonter au mieux les incidents et les préoccupations des patients :

- les outils de recueil des demandes d'exercice de droits et de signalement d'éventuelles violations des données à caractère personnel, décrits à la page 332 – paragraphe 3.1.2 ;
- les processus de pharmacovigilance et de matériovigilance, décrits au paragraphe 3.3.3 ci-contre.

3.3.2. Protection des données personnelles des patients

Politique sur la protection des données personnelles des patients

Comme décrit à la page 347 – paragraphe 3.1.8, Air Liquide a mis en place une gouvernance et des politiques robustes pour assurer la protection des données qui s'applique à ses collaborateurs mais aussi à ses patients.

Les données de santé sont des données personnelles sensibles. Selon les pays, elles peuvent être protégées par des règles et des exigences spécifiques. Une protection stricte des données s'applique à toutes les données personnelles relatives aux patients d'Air Liquide et est mise en œuvre conformément à toutes les réglementations applicables localement en matière de protection des données de santé.

Actions liées à la protection des données personnelles des patients

Les actions relatives à la protection des données des collaborateurs et des patients d'Air Liquide sont décrites à la page 347 – paragraphe 3.1.8.

Objectifs liés à la protection des données personnelles des patients

Les objectifs relatifs à la protection des données des collaborateurs et des patients d'Air Liquide sont décrits à la page 347 – paragraphe 3.1.8.

3.3.3. Santé et sécurité des patients

Politique sur la santé et la sécurité des patients

Le Groupe s'efforce de réduire en toute circonstance l'exposition de ses clients et patients aux risques professionnels et industriels. Pour gérer ces risques, le Groupe dispose d'un système de gestion industrielle (Industrial Management System – IMS) qui s'applique à l'ensemble des activités d'Air Liquide. L'IMS s'appuie sur :

- la responsabilisation des Directions des différentes entités du Groupe dans la mise en œuvre de ce système ;
- l'émission de procédures clés d'organisation et de gestion visant à assurer entre autres la gestion de l'hygiène, de la santé et de l'environnement, la gestion des modifications, la gestion de la maintenance, le contrôle des produits et services des fournisseurs, la gestion du développement de produits, l'analyse et le traitement des incidents et accidents. La base documentaire de l'IMS fait l'objet d'une mise à jour et d'un enrichissement continus.

Les éléments relatifs à l'IMS sont décrits en détail à la page 335 – paragraphe 3.1.3.

Dans le cadre des activités Santé, des processus spécifiques tels que la pharmacovigilance (pour les produits ayant le statut de médicament) et la matériovigilance (pour les produits ayant le statut de dispositif médical) sont définis pour garantir la remontée d'incidents et/ou de toutes modification du bénéfice/risque concernant ces produits, de la part des professionnels de santé ou des patients :

- la pharmacovigilance a pour objet la surveillance, l'évaluation, la prévention et la gestion du risque d'effet indésirable résultant de l'utilisation des médicaments. Le système mis en place au sein d'Air Liquide Santé International est piloté par le responsable Vigilance, au sein de la Direction des Affaires Pharmaceutiques. Il a une couverture mondiale et permet ainsi de surveiller et évaluer le rapport bénéfice/risque des gaz médicaux, dans l'objectif de s'assurer que les bénéfices pour le patient sont supérieurs aux risques, et ce, tout au long du cycle de vie du produit de santé. La pharmacovigilance est une science très réglementée par les autorités de santé. Ainsi, Air Liquide Santé International dispose d'un système qualité permettant la mise en œuvre de différents processus tels que la veille réglementaire, la gestion des cas, le reporting auprès des autorités. Ceci permet d'assurer la conformité de réalisation des opérations selon les standards définis. Afin de veiller au respect des opérations mentionnées ci-dessus, le système de pharmacovigilance est audité au minimum tous les trois ans et des actions de contrôle qualité sont menées ;
- la matériovigilance a pour objectif d'éviter que ne se (re)produisent des incidents et risques d'incidents graves mettant en cause des dispositifs médicaux, en prenant les mesures préventives et/ou correctives appropriées. Air Liquide dispose d'équipes spécialisées dans ses filiales pour analyser et traiter tout évènement ou risque d'incident survenant lors de l'utilisation de dispositifs médicaux ou signalés par les fabricants ou les autorités de santé. Ces spécialistes évaluent le risque et informent systématiquement le fournisseur et les autorités sanitaires lorsque cela est nécessaire, tout en restant en relation avec les différentes parties prenantes jusqu'à la clôture du signalement.

Un système de remontée des effets indésirables des gaz médicaux fournis et des équipements médicaux distribués par Air Liquide est mis en place conformément à la réglementation européenne et locale, afin de prendre en compte les retours des patients et prendre les actions correctives nécessaires.

Actions liées à la santé et la sécurité des patients

La pharmacovigilance fait l'objet d'un module de formation en ligne qui doit être suivi annuellement par tous les collaborateurs des activités de Santé qui peuvent être exposés à des situations de remontée de pharmacovigilance. Ce module de formation est obligatoire et sa validation par l'ensemble des collaborateurs identifiés a été ajoutée comme critère d'intéressement collectif en 2024 et renouvelé en 2025. La participation à ce module permet à ces collaborateurs de connaître les grands principes de la pharmacovigilance, et de tester leur compréhension à l'aide d'un quiz. Si le résultat du quiz atteint au moins 80 % de réponses correctes, une attestation individuelle de fin de suivi du module est délivrée.

Objectifs liés à la santé et la sécurité des patients

L'objectif d'Air Liquide est de former chaque année 100 % des collaborateurs éligibles aux grands principes de la pharmacovigilance. Le résultat de chaque campagne de formation annuelle est documenté et piloté, et peut être communiqué aux autorités de santé lors des inspections de pharmacovigilance. En 2025, le taux de réalisation a atteint 100 %, un taux similaire à l'année précédente.

3.3.4. Accès à l'information (de qualité)

Politique sur l'accès à l'information (de qualité)

Les gaz médicaux et les dispositifs médicaux fournis par Air Liquide dans le cadre de son activité de Santé à domicile peuvent s'avérer complexes à utiliser et manipuler, ce qui rend nécessaire de former les patients à leur usage. Les filiales d'Air Liquide s'emploient à fournir des informations précises sur l'usage de ses produits de plusieurs façons (qui diffèrent d'une filiale à une autre) :

- par de l'information écrite et mise à disposition du patient (brochures, guides d'utilisation, pages web sur les sites institutionnels) ;
- par de l'information orale provenant des intervenants techniques employés par Air Liquide (techniciens, infirmiers). Cette information orale se transmet soit lors de visites individuelles au domicile du patient, soit à travers des sessions collectives de formation (sous forme de webinaires par exemple), soit à travers des supports vidéo diffusés sur Internet ou envoyés aux patients.

Au-delà de l'information concernant l'usage des produits, les filiales d'Air Liquide s'emploient à fournir aux patients des informations qui dépassent le périmètre du produit et concernent le bien-vivre avec la pathologie et le traitement sur le long terme, ainsi que les habitudes de vie et les comportements à adopter.

Pour les contenus informationnels développés au niveau central, une équipe dédiée au sein du département des Affaires Réglementaires s'assure que les allégations formulées sont référencées, que le discours est équilibré et crédible, et que le contenu évite les discours promotionnels. Il existe également une procédure interne qui s'applique au niveau central pour toutes les communications externes, incluant notamment un comité de revue composé de représentants des équipes marketing, de la communication, du médical, et du réglementaire. Une fois que le contenu est validé au niveau central, chaque pays qui l'utilise auprès de ses patients doit ensuite adapter ce contenu à la réglementation du pays (il n'existe pas de réglementation commune au niveau européen, chaque autorité de santé a sa propre règle sur cette thématique).

Pour les contenus développés par les filiales en propre, il existe un réseau équivalent de contacts réglementaires qui s'assurent de cette revue.

La procédure de validation des contenus liés à l'usage des produits et des dispositifs médicaux étant considérée comme suffisamment robuste, il n'existe pas de politique ni de canal spécifiques permettant aux patients de remonter un mésusage d'un produit d'Air Liquide lié à une information incorrecte ou imprécise ni de procédure corrective associée.

Actions liées à l'accès à l'information (de qualité)

Dans le cadre des enquêtes de satisfaction annuelles, un indicateur d'expérience vise à mesurer la qualité perçue de l'information et du service apporté au patient : plus précisément, il concerne la capacité des filiales à comprendre les besoins des patients et à véhiculer une information de façon claire et compréhensible (« Êtes-vous satisfait de la qualité et la pertinence des informations et des explications fournies ? »). Depuis 2024, cet indicateur est suivi par la plupart des filiales, dans le respect de la législation applicable du pays et des contraintes contractuelles qui s'appliquent. En 2024 et 2025, cet indicateur était déployé sur 80 % des filiales Santé à domicile.

Objectifs liés à l'accès à l'information (de qualité)

Il n'y a pas d'objectif fixé sur la qualité de l'information accessible, juste un suivi de l'indicateur d'expérience décrit dans le paragraphe précédent. Sur plus de 35 000 réponses obtenues lors des enquêtes de satisfaction relationnelle en 2024 et 2025, l'indicateur a obtenu une moyenne de 8,9 sur un total de 10, ce qui indique une forte satisfaction des patients concernant la qualité et la pertinence des informations reçues sur les produits et services d'Air Liquide. Ce résultat élevé confirme l'impact positif des politiques et procédures internes mises en place et décrites dans le paragraphe Politique sur l'accès à l'information (de qualité) ci-contre.

4. Informations liées à la gouvernance

4.1. INTRODUCTION

4.1.1. Gouvernance de la conduite des affaires

Le rôle et l'expertise du Conseil d'Administration en ce qui concerne la conduite des affaires sont traités dans le chapitre 3, en particulier :

- page 105 – paragraphe Description de la manière dont le Conseil détermine si les compétences et l'expertise des membres sur les questions de durabilité existent ou seront développées ;
- page 111 – paragraphe 5 ;
- page 112 – paragraphe 6 ;
- page 115 – paragraphe 10.1 ;
- page 117 – paragraphe 11.1.

4.1.2. Enjeux liés à la conduite de l'entreprise : impacts, risques et opportunités

Les Principes d'action et le Code de conduite d'Air Liquide réaffirment les valeurs du Groupe. Ils sont diffusés à tous les collaborateurs et sont disponibles sur le site Internet d'Air Liquide (https://www.airliquide.com/fr/developpement-durable/ethique). Ils conduisent à considérer comme matériels :

- la culture d'entreprise : le **non-respect des Principes d'action et du Code de conduite par les collaborateurs** d'Air Liquide pourrait entraîner des effets défavorables sur la réputation du Groupe ou conduire à une violation des textes en vigueur ;
- protection des lanceurs d'alerte : l'**absence ou la défaillance des mesures de protection** pour les auteurs de signalements dans les processus de traitement des alertes ou l'**exercice de représailles** pourraient avoir des impacts négatifs sur les lanceurs d'alerte et constitueraient un **manquement** du Groupe **à ses obligations légales**. Outre les **effets défavorables sur la réputation** d'Air Liquide, un défaut de protection des lanceurs d'alerte pourrait conduire de futurs auteurs de signalements à ne plus recourir au système d'alerte du Groupe ;
- corruption et versement de pots-de-vin (prévention, formation, incidents) : l'absence ou la défaillance dans la prévention ou la détection de faits de corruption pourrait constituer une **violation des dispositions applicables en matière de lutte contre la corruption** d'une part, ou exposer le Groupe à des **poursuites ou des sanctions pouvant porter atteinte à sa réputation** d'autre part ;
- gestion des relations avec les fournisseurs : les aspects sociaux, décrits à la page 348 – paragraphe 3.2, ne sont pas les seuls susceptibles de produire des impacts négatifs ; Air Liquide considère également les **impacts négatifs de ses fournisseurs sur les aspects éthiques et environnementaux**. S'il venait à devoir cesser une relation d'affaires avec un fournisseur stratégique ou critique en raison d'une violation de ces principes, cela pourrait exposer le Groupe à un **risque de rupture dans sa chaîne d'approvisionnement** ou un **risque** éventuellement **judiciaire**.

En complément, l'analyse de double matérialité, décrite à la page 291 – paragraphe 1.5, a conclu que les enjeux de pratiques de paiement des fournisseurs ainsi que les activités de lobbying sont matériels. En effet, les **pratiques de paiement aux fournisseurs** sont une composante essentielle de la relation avec les fournisseurs et sont d'autant plus **cruciales pour la viabilité des petites et moyennes entreprises**. Quant aux activités de lobbying, Air Liquide a défini et publié en 2021 une Charte des affaires publiques régissant les interactions du Groupe avec les pouvoirs publics nationaux, régionaux/européens et internationaux, pour anticiper les **risques liés aux changements réglementaires**, identifier des opportunités de croissance et engager Air Liquide dans le débat public sur les secteurs où le Groupe peut légitimement s'exprimer. Air Liquide s'assure que ses actions de représentation d'intérêts sont guidées par les principes de transparence édictés dans sa Charte afin d'écarter toute pratique susceptible de faire porter un **risque aux valeurs d'intégrité du Groupe**.

4.2. LA CONDUITE DES AFFAIRES ET LA CULTURE D'ENTREPRISE

4.2.1. Politiques sur la conduite des affaires et la culture d'entreprise

Principes d'action et Code de conduite d'Air Liquide

Air Liquide adhère aux plus hauts standards dans la conduite de ses activités. Les Principes d'action et le Code de conduite du Groupe affirment les valeurs d'Air Liquide et son engagement pour la sécurité, la transparence, le respect, une gestion rigoureuse, l'amélioration continue et la construction d'une relation de confiance avec ses parties prenantes.

Les Principes d'action, sous la supervision du Directeur Général d'Air Liquide, expriment les engagements du Groupe dans la conduite de ses activités envers ses parties prenantes tant internes qu'externes telles que ses clients et ses patients, ses Actionnaires, ses collaborateurs, les communautés locales, ses fournisseurs et ses partenaires d'affaires et pour la protection de l'environnement. Ils sont diffusés à l'ensemble des collaborateurs et sont disponibles sur le site Internet du Groupe (https://www.airliquide.com/fr/developpement-durable/ethique/principes-action-groupe).

Le Code de conduite du Groupe illustre les règles éthiques qu'Air Liquide doit respecter. Les grandes orientations du Code sont couvertes dans les trois chapitres suivants :

- « Agir avec attention », qui traite des thématiques de la protection des personnes et des biens (ex. : la sécurité et la sûreté, l'équité, la diversité et la lutte contre le harcèlement, la protection des données personnelles) ;
- « Agir avec intégrité et transparence », qui illustre les comportements attendus en matière de prévention de la corruption, de respect des règles de concurrence loyale et de transparence de l'information communiquée au public ;
- « Agir de manière responsable », où sont affirmés les engagements du Groupe et de ses collaborateurs pour la protection de l'environnement et des droits humains et à l'égard de la contribution à la communauté.

Le Code de conduite s'applique à tous les collaborateurs, dirigeants et Administrateurs du Groupe. Air Liquide attend également de ses partenaires d'affaires qu'ils respectent les principes de ce Code. Le déploiement du programme éthique, dont le Code de conduite est partie intégrante, est sous la responsabilité du Délégué Éthique du Groupe et est supervisé par le Comité éthique et conformité qui se réunit deux fois par an. Ce Comité est constitué des Directeurs du Contrôle Général et Conformité, Juridique, et de deux membres du Comité Exécutif du Groupe : la Directrice des Ressources Humaines et la Directrice et Secrétaire Générale du Groupe supervisant l'activité Santé, le Développement Durable ainsi que le Contrôle Général et les Relations avec le Conseil d'Administration d'Air Liquide. Le Délégué Éthique du Groupe en assure le Secrétariat.

Le Code de conduite, accessible en 28 langues, donne aux collaborateurs un cadre de réflexion et des outils pour adopter les comportements attendus. Il est diffusé en interne à l'aide de divers moyens de communication (réunions d'information, posters, articles, etc.) et est disponible sur le site Internet d'Air Liquide (https://www.airliquide.com/fr/developpement-durable/ethique). Une formation en ligne est dédiée au Code de conduite pour expliquer la démarche éthique du Groupe et illustrer les thématiques par des mises en situation. Ce module est obligatoire pour tous les collaborateurs du Groupe chaque année. Les thèmes abordés sont renouvelés. En 2025, le module a traité des sujets relatifs à la santé et à la sécurité, à l'intelligence artificielle générative, et a fait un rappel sur le système d'alerte, en y intégrant également la lutte contre le harcèlement et les comportements discriminatoires. 94 % des collaborateurs ont suivi cette formation en 2025 contre 97 % en 2024. À l'occasion de la formation en ligne, chaque collaborateur renouvelle annuellement son adhésion au Code de conduite et son engagement à en respecter les dispositions après un test de connaissances permettant de valider la participation à la formation.

Le BlueBook, manuel de référence global, accessible à l'ensemble des collaborateurs sur l'Intranet du Groupe, traduit les Principes d'action et le Code de conduite en principes et procédures opérationnelles. Le BlueBook constitue ainsi le socle du dispositif de gestion des risques et de contrôle interne afin de s'assurer que les activités du Groupe et les comportements de ses collaborateurs se conforment aux lois et règlements applicables ainsi qu'aux normes et bonnes pratiques pour une conduite des affaires cohérente.

La Politique d'alerte d'Air Liquide

La Politique d'alerte d'Air Liquide définit les différents canaux que l'auteur d'un signalement peut utiliser pour alerter sur une éventuelle violation des engagements et règles éthiques du Groupe et le processus de traitement des alertes par Air Liquide. Disponible pour l'ensemble des collaborateurs dans le BlueBook, elle est accessible sur le site Internet du Groupe pour les parties prenantes externes (https://www.airliquide.com/fr/developpement-durable/ethique). La déclinaison de cette politique au travers de politiques locales dans les entités du Groupe est achevée.

EthiCall (https://safecall.co.uk/en/clients/ethicall/) est disponible pour l'intégralité des entités du Groupe [(1)] et pour l'ensemble de ses parties prenantes internes et externes (clients, patients, fournisseurs, sous-traitants et leur personnel, communautés locales, facilitateurs, etc.). Air Liquide communique de manière régulière sur ces systèmes auprès de ses collaborateurs (ex. : via affichage, Intranet, rappel dans la formation en ligne annuelle et obligatoire relative au Code de conduite, communication managériale, formation d'accueil des nouveaux embauchés).

Toute personne peut faire un signalement dans sa langue par téléphone ou sur les sites Internet dédiés accessibles depuis les sites Intranet et Internet du Groupe (la collecte des signalements est réalisée par des prestataires). Pour les collaborateurs, ces systèmes sont complémentaires aux voies habituelles de signalement d'incidents potentiels au sein des entités (manager hiérarchique, Direction des Ressources Humaines, Correspondant Éthique, Délégué Éthique du Groupe). Les tiers peuvent également faire part de leurs préoccupations à leur éventuel interlocuteur dans le Groupe.

Les signalements peuvent porter notamment sur des allégations de violation du Code de conduite, des politiques et procédures internes du Groupe ou des lois applicables, et sur tout incident lié aux droits humains, à la santé et à la sécurité, ou à l'environnement.

Le système d'alerte permet une prise en charge rapide et structurée des signalements reçus et un traitement indépendant, confidentiel et objectif par des collaborateurs d'Air Liquide. Après l'enregistrement d'un signalement, la procédure de traitement prévoit qu'un accusé de réception soit envoyé au lanceur d'alerte dans les sept jours suivant sa réception. Au sein d'Air Liquide, le coordinateur d'alerte en charge de la géographie ou de l'activité opérationnelle mondiale concernée par l'alerte étudie la recevabilité du signalement conformément aux procédures internes et nomme un investigateur le cas échéant en fonction de la catégorie d'alerte et hors de la chaîne de management concernée par les faits. Les prestataires disposent d'une table de routage, fournie par Air Liquide, pour adresser le signalement au coordinateur d'alerte compétent et ont pour consigne de ne pas notifier une personne qui serait citée dans l'alerte. L'investigateur, préalablement formé à cet exercice, conduit une investigation pour déterminer si les faits signalés sont avérés. Il peut faire appel à des ressources externes pour cette investigation. À sa nomination, chaque investigateur se voit remettre un kit contenant les procédures et la documentation nécessaires à sa mission.

Si les faits sont avérés, des mesures correctives et de réparation adaptées sont mises en œuvre. Ces mesures peuvent notamment comprendre :

- le renforcement de politiques, procédures et contrôles du Groupe ;
- une assistance des Ressources Humaines ou autres à l'auteur de l'alerte ;
- des sensibilisations individuelles ou collectives ;
- des sanctions disciplinaires, pouvant aller jusqu'au licenciement, conformément aux réglementations applicables, ou des poursuites judiciaires, le cas échéant.

Un suivi et un retour d'information doivent être fournis à l'auteur du signalement lors de la procédure et au plus tard trois mois après l'accusé de réception de l'alerte (mais dans la mesure du possible dans les deux mois). Dans certains cas justifiés et dans certaines juridictions (par exemple, la nature ou la complexité du signalement), une période plus longue peut être nécessaire (mais cette période ne devrait pas dépasser trois mois supplémentaires).

Les principes concernant les protections accordées aux lanceurs d'alerte et à tout auteur d'un signalement (anonymat, respect de la confidentialité du traitement de l'alerte, interdiction de toute forme de représailles) sont affirmés dans le Code de conduite et la Politique d'alerte du Groupe. Le Groupe garantit qu'une personne qui a signalé de bonne foi un manquement à l'éthique ou une faute ne fera l'objet d'aucune mesure disciplinaire ou discriminatoire ni de représailles de quelque nature que ce soit. Le système d'alerte est ainsi conforme à la législation applicable transposant la directive (UE) 2019/1937 du Parlement européen et du Conseil.

Le Délégué Éthique du Groupe est responsable du système d'alerte et s'assure de la conformité de son fonctionnement, en particulier de sa bonne diffusion dans l'ensemble du Groupe, du bon traitement des signalements et de la protection des lanceurs d'alerte. La revue des cas les plus sévères est effectuée par le Comité éthique et conformité du Groupe.

La Politique ainsi que les processus décrits ci-dessus au sujet du système d'alerte éthique d'Air Liquide répondent aux critères d'efficacité définis par les Principes directeurs des Nations Unies relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme tels que l'accessibilité, la prévisibilité ou la transparence.

(1) *EthiCall est dorénavant disponible pour Airgas et ses filiales qui, jusqu'en 2024, disposaient d'une plateforme similaire (EthicsPoint).*

Répartition des alertes par nature

Le tableau suivant présente le nombre de signalements, répartis par nature, effectués au cours de l'année 2025 dans le système d'alerte éthique du Groupe, indépendamment de leur statut de traitement et des conclusions après enquête.

	2024	2025
Ressources Humaines	422	413
Santé, sécurité et environnement	28	34
Fraude	55	26
Autres (Compliance)	53	69
TOTAL	**558**	**542**

Au 31 décembre 2025, 136 signalements étaient toujours en cours de traitement. Parmi les 406 clos, 41,6 % ont été considérés comme avérés ou partiellement avérés et ont donné lieu à des mesures correctives et de réparation.

4.3. PRÉVENTION DE LA CORRUPTION

4.3.1. Prévention, détection et lutte contre la corruption

L'engagement d'Air Liquide, rappelé en introduction des Principes d'action, de s'interdire toute forme de corruption est soutenu par un solide programme de prévention. Dans le Code de conduite, les principes d'intégrité et de transparence sont définis et illustrés dans un chapitre spécifique. Ce chapitre rappelle en particulier les lois encadrant la lutte contre la corruption et le trafic d'influence, traite des relations avec les intermédiaires et des types de paiements nécessitant une attention particulière. La communication du Code de conduite est couverte au paragraphe précédent. Par ailleurs, le Groupe dispose d'un Code de conduite des fournisseurs qui comporte un chapitre consacré à la prévention de la corruption.

Air Liquide dispose d'un programme de prévention de la corruption qui bénéficie d'une forte implication de la Direction Générale et du management. Ce programme s'appuie notamment sur :

- l'établissement d'une cartographie des risques de corruption ;
- le Code de conduite ;
- un ensemble complet de formations et d'actions de sensibilisation à destination des populations exposées aux risques de corruption ;
- un dispositif d'évaluation des tiers ;
- un système d'alerte ; et
- des contrôles comptables.

Ce programme est régulièrement mis à jour pour tenir compte des nouvelles obligations réglementaires et législatives sous la coordination du Délégué Éthique du Groupe, qui s'appuie sur un réseau de correspondants éthiques, notamment chargés de piloter la mise en œuvre du programme localement. Il bénéficie également du support des Directions Juridique, Ressources Humaines et de leurs correspondants locaux. Le programme anticorruption fait l'objet d'audits réguliers.

La détection d'éventuels cas de corruption repose sur différents canaux : le système d'alerte décrit au paragraphe précédent ou au travers des contrôles et audits mis en place. Dans cette deuxième hypothèse, les entités appliquent une procédure interne relative à la gestion des fraudes pour remonter et traiter le cas.

L'avancement du programme anticorruption et le dispositif de gestion des fraudes sont suivis par le Comité éthique et conformité. Il fait en outre l'objet d'une présentation annuelle au Comité d'audit et des comptes du Conseil d'Administration.

4.3.2. Formations des fonctions à haut risque

Les fonctions exposées et particulièrement exposées aux risques de corruption sont identifiées sur la base des profils d'emploi et des résultats de la cartographie des risques de corruption. Elles font notamment partie des domaines liés aux ventes, achats et fonctions support. La distinction entre les fonctions exposées et particulièrement exposées dépend du niveau de responsabilité et de la proximité avec des tiers et plus généralement du degré d'implication dans les scénarios de risques identifiés par la cartographie. Les collaborateurs appartenant à ces fonctions doivent suivre un module de formation en ligne chaque année. Il est complété par des formations présentielles tous les trois ans pour les fonctions particulièrement exposées. Un test de connaissances est effectué à la fin de ces formations. Quant aux autres collaborateurs, ils sont sensibilisés à la prévention de la corruption par le biais de la formation en ligne annuelle sur le Code de conduite décrite à la page 356 – paragraphe 4.2.1.

Les thématiques abordées dans les formations en ligne sont renouvelées chaque année et peuvent porter sur la politique cadeaux, les conflits d'intérêts, les procédures de détection et d'alerte ou encore sur les interactions avec les tiers à risques. Les collaborateurs interagissant avec des professionnels de santé dans leur travail reçoivent également des formations spécifiques selon les obligations réglementaires auxquelles ils sont soumis.

La formation anticorruption en classe permet d'approfondir les connaissances des fonctions particulièrement exposées en abordant la définition d'un acte de corruption, en effectuant un rappel des lois applicables et en couvrant les thématiques sensibles aux risques notamment au travers de cas pratiques (ex. : intermédiaires, cadeaux et invitations, paiement de facilitation et conflits d'intérêts).

Formations en matière d'anticorruption

Le tableau ci-dessous présente la nature, la fréquence et les populations éligibles aux formations relatives à l'anticorruption. Il précise également, pour le nombre total de personnes concernées par chaque formation, le taux de réalisation en 2025.

	Formation anticorruption en ligne (30 minutes)	Formation anticorruption en classe (1h30)	Formation en ligne Code de conduite (40 minutes)
Populations éligibles			
Fonctions exposées	Annuel		Annuel
Fonctions particulièrement exposées	Annuel	Une fois tous les trois ans	Annuel
Administrateurs	Réalisé en 2024		
Tous les autres collaborateurs			Annuel
Couverture des formations			
Nombre de personnes concernées [(a)]	25 813	10 053	66 089
Taux de réalisation	95 %	37 % [(b)]	94 %

(a) À l'exclusion des collaborateurs recrutés après le 30 novembre 2025 et des collaborateurs en arrêts de longue durée.
(b) La formation anticorruption en classe étant réalisée sur une rotation de trois ans, tous les collaborateurs concernés ne sont pas formés chaque année.

4.3.3. Incidents liés à la corruption

En 2025, Air Liquide n'a pas été condamné pour infraction à la législation sur la lutte contre la corruption et les actes de corruption.

4.4. RELATIONS AVEC LES FOURNISSEURS

4.4.1. Gestion des relations avec les fournisseurs

La gestion des relations avec les fournisseurs repose sur :

- la procédure de gestion de la relation et des risques fournisseurs, qui vise à maximiser la valeur et à minimiser les risques des interactions d'Air Liquide avec ses fournisseurs tout en optimisant l'utilisation des ressources du Groupe. Elle définit notamment le processus de qualification d'un fournisseur permettant d'identifier les risques associés et de s'assurer qu'il est en capacité de répondre aux exigences d'Air Liquide ;
- la procédure Achats Responsables, qui définit les lignes directrices pour la fonction Achats pour intégrer les aspects éthiques, sociaux et environnementaux dans les processus achats et la démarche d'identification et de prévention des impacts sur les enjeux de durabilité. Cette dernière est plus amplement décrite à la page 348 – paragraphe 3.2 au sujet des enjeux relatifs aux travailleurs de la chaîne de valeur et s'applique de la même manière pour les enjeux environnementaux et éthiques.

Par ailleurs, la fonction Achats exprime ses exigences en matière de durabilité auprès de ses fournisseurs par le biais de deux instruments :

- le Code de conduite des fournisseurs, qui a pour objectif de promouvoir et faire respecter par l'ensemble des fournisseurs notamment les droits humains, l'éthique, la protection de l'environnement et la sécurité. Il s'appuie sur le Code de conduite du Groupe. L'adhésion des fournisseurs aux principes inscrits dans le Code de conduite des fournisseurs est une condition préalable à toute relation commerciale pour l'approvisionnement d'Air Liquide. La révision de ce Code en 2023 a visé à s'aligner sur les nouvelles attentes réglementaires et l'évolution des pratiques. Elle a intégré notamment des articles supplémentaires relatifs aux minerais de conflit et au système d'alerte. Ce Code de conduite est accessible sur le site Internet d'Air Liquide (https://www.airliquide.com/fr/developpement-durable/achats-responsables) ;
- une clause de durabilité, qui est incluse dans les standards contractuels avec les fournisseurs, y compris ceux des accords-cadres.

La fonction Achats peut exiger des spécifications supplémentaires en matière de durabilité, pour répondre à des impacts ou à une stratégie spécifiques au niveau local ou par catégorie, par exemple. Ces spécifications doivent être définies en collaboration avec les fonctions et activités spécialistes. Ils peuvent concerner les biens ou services eux-mêmes, le processus de production et de livraison associé et/ou l'organisation du fournisseur associée.

4.4.2. Politiques et pratiques de paiement d'Air Liquide

La procédure procure-to-pay d'Air Liquide (P2P) fournit un cadre pour tous les collaborateurs du Groupe impliqués dans les activités procure-to-pay, de la demande d'achat jusqu'au paiement des fournisseurs. La procédure vise à harmoniser et automatiser le processus P2P au sein d'Air Liquide afin de maximiser l'efficacité et de réduire les erreurs manuelles, garantissant ainsi le paiement à temps des fournisseurs. Parmi les indicateurs recommandés, la procédure comprend le suivi du délai moyen de règlement des dettes fournisseurs et du pourcentage de factures payées à temps. La procédure est co-propriété des Directions Achats et Finance qui, avec les Directeurs Généraux des entités, sont responsables de sa mise en œuvre.

Air Liquide n'opère pas de distinction entre les fournisseurs dans ses pratiques de paiement vis-à-vis de ceux-ci, qu'il s'agisse de petites ou moyennes entreprises ou de grandes entreprises. Cependant, la procédure Achats Responsables, décrite à la page 348 – paragraphe 3.2, indique qu'une attention particulière doit être accordée aux conditions de paiement et aux retards de paiement vis-à-vis des petites et moyennes entreprises, leur trésorerie étant un sujet clé. À la demande du fournisseur, ces conditions peuvent être adaptées, après décision conjointe des fonctions Achats et Finance, pour faciliter les affaires.

De nombreux délais de paiement contractuels sont appliqués par le Groupe, puisqu'ils diffèrent en fonction des pays et des activités du fournisseur. Les conditions de paiement contractuelles appliquées par le Groupe doivent être conformes aux lois locales. Les principaux délais de paiement appliqués par le Groupe, basés sur les délais de paiement indiqués sur les factures reçues des fournisseurs, peuvent être synthétisés comme suit :

Délai de paiement	Proportion des dépenses 2024 *(%)*	Proportion des dépenses 2025 *(%)*
Immédiat	24,9 %	21,0 %
Net 20 jours	5,2 %	4,3 %
Net 30 jours	22,4 %	23,4 %
Net 45 jours	7,3 %	8,8 %
Net 60 jours	13,1 %	11,7 %
Autres	27,1 %	30,8 %
TOTAL	**100,0 %**	**100,0 %**

Les lignes du compte de résultat relatives à ces dépenses sont les « Achats » et les « Autres charges d'exploitation ».

Le premier poste de dépenses porte sur l'énergie (électricité et gaz naturel) ; en 2025, 39,4 % de ces dépenses devaient être réglées dans l'immédiat, 13,4 % à 20 jours nets et 23,4 % à 30 jours nets. En 2024, 54,6 % de ces mêmes dépenses devaient être réglées dans l'immédiat, 14,9 % à 20 jours nets et 14,2 % à 30 jours nets.

Le délai moyen de règlement des dettes fournisseurs s'établit à 58,2 jours en 2025 (contre 63,5 jours en 2024). Cet indicateur a été calculé sur la base des dettes fournisseurs d'exploitation au 31 décembre 2025 tel que déterminé et publié à la note 27 Fournisseurs des États financiers consolidés, divisées par le coût de revient journalier (sur une base de 360 jours). Le coût de revient journalier correspond au coût des ventes et des frais généraux (inclus dans la ligne « Autres charges d'exploitation » du compte de résultat) duquel sont déduites les charges de personnel (incluses dans la ligne « Charges de personnel » du compte de résultat).

91,5 % des dettes fournisseurs étaient alignées avec les délais de paiement contractuels en 2025, contre 93,6 % en 2024. Le ratio 2025 a été estimé sur la base de la moyenne des dettes fournisseurs échues à la fin des trois premiers trimestres 2025 et du quatrième trimestre 2024. L'analyse au niveau du Groupe n'était pas disponible pour le dernier trimestre 2025 à la date d'élaboration de ce rapport, mais la part des dettes fournisseurs alignées avec les délais de paiement contractuels reste relativement stable d'un trimestre à l'autre. En effet, elle est comprise dans une fourchette allant de 90,5 % à 92,5 % sur la période retenue pour le calcul du ratio.

Au 31 décembre 2025, le Groupe n'a pas connaissance de procédure judiciaire en cours concernant des retards de paiement. Le terme « procédure judiciaire en cours » fait référence aux procédures traitées par les institutions judiciaires, telles que définies dans le droit national de chaque pays où le Groupe est présent ; comme cela est demandé par la réglementation, il s'agit spécifiquement des procédures judiciaires qui n'ont pas été juridiquement résolues au 31 décembre 2025.

4.5. RELATIONS AVEC LA SPHÈRE PUBLIQUE

4.5.1. Informations concernant les représentants

- Le Conseil d'Administration du Groupe, en particulier via le Comité d'audit et des comptes et le Comité environnement et société, examine de façon régulière les activités de représentation d'intérêts, coordonnées par la Direction des Affaires Européennes et Internationales (budget, organisation, principes d'engagements, objectifs et actions).
- La Directrice EAMEI, membre du Comité Exécutif d'Air Liquide, supervise les opérations en Europe, en Afrique, au Moyen-Orient et en Inde ainsi que les Affaires Publiques.

Il n'y a pas, au sein du Conseil d'Administration et du Comité Exécutif du Groupe, de membres ayant exercé des fonctions précédentes dans des administrations publiques nationales.

Les éléments relatifs au rôle de supervision des organes de gouvernance du Groupe sont traités dans le chapitre 3, en particulier à la page 103 – paragraphe 3.

4.5.2. Thématiques, actions et messages auprès de la sphère publique

Transition énergétique :

- sensibiliser les autorités publiques aux spécificités de la filière des entreprises électro-intensives et de la nécessité pour les industriels de pouvoir se fournir en énergie renouvelable et bas carbone dans des volumes importants à un prix compétitif ;
- participer à la mise en place de mécanismes favorisant la réduction des émissions de CO_2 pour inciter les industriels à se tourner vers des solutions de décarbonation et ainsi atteindre l'objectif zéro émission nette ;
- accompagner les pouvoirs publics dans la construction de politiques publiques permettant la décarbonation de l'industrie à partir des bassins industriels existants – Captage et Séquestration du Carbone, production et utilisation de gaz industriels (hydrogène, oxygène, etc.) renouvelables et bas carbone – et la mise en place des mécanismes de soutien correspondants ;
- contribuer aux réflexions sur le développement des réseaux des gaz industriels (hydrogène, CO_2) en faisant reconnaître leurs spécificités dans le cadre d'usages industriels au sein d'écosystèmes locaux ;
- contribuer à la structuration de l'écosystème de la mobilité décarbonée hydrogène (production, distribution, développement des flottes de véhicules).

Électronique :

- accompagner le développement de l'industrie des semi-conducteurs en faisant reconnaître la criticité de tous les acteurs de la chaîne de valeur et la nécessité de les soutenir pour préserver la souveraineté industrielle dans chaque géographie.

Santé :

- contribuer activement, aux côtés des pouvoirs publics, des patients, des professionnels de santé et des hôpitaux, à la construction de systèmes de santé plus performants, plus durables et plus équitables, dans un contexte de vieillissement de la population et d'augmentation des maladies chroniques ;
- encourager le développement de parcours de santé centrés sur la valeur apportée au patient, et permettant l'articulation d'un parcours de soins jusqu'au domicile du patient, en combinant un accompagnement humain expert et le recours aux dernières innovations numériques ;
- contribuer à faire évoluer la gestion des gaz médicaux pour optimiser son efficacité, améliorer la qualité du service rendu aux patients et aux établissements, renforcer la résilience des systèmes de santé, atteindre la neutralité carbone et garantir l'accès aux soins, y compris dans les zones reculées.

Dans le cadre des interactions avec les pouvoirs publics, les représentants désignés par le Groupe peuvent être amenés à participer à des groupes de travail, à contribuer à des notes techniques ou à échanger lors de rendez-vous sur des sujets relevant de leur expertise. Le Groupe, sur la page affaires publiques de son site Internet [(1)], publie sa Charte des affaires publiques, contenant ses principales positions ainsi que ses activités de représentation d'intérêt dans les principales géographies où le Groupe opère.

4.5.3. Enregistrement d'Air Liquide aux registres de transparence selon les géographies

Air Liquide respecte les réglementations locales liées à la représentation d'intérêts lorsque le Groupe effectue ce type d'activités. À titre d'exemple, Air Liquide est enregistré dans les registres de transparence suivants :

Géographie	Lien vers le site
Union européenne	https://transparency-register.europa.eu/searchregister-or-update/organisation-detail_en?id=94857385769-70
France	https://www.hatvp.fr/fiche-organisation/?organisation=552096281##
USA	https://lda.gov/filings/public/filing/search/?registrant=AIR+LIQUIDE+USA+LLC

(1) *https://www.airliquide.com/fr/developpement-durable/engagement-parties-prenantes-publiques.*

5. Annexe

TABLE DES MATIÈRES (CORRESPONDANCE AUX « DISCLOSURE REQUIREMENTS »)

Disclosure Requirements	Pages
ESRS 2 : Informations générales à publier	
BP-1 Base générale pour la préparation des états de durabilité	284
BP-2 Publication d'informations relatives à des circonstances particulières	284, 285
GOV-1 Le rôle des organes d'administration, de direction et de surveillance	286, 356
GOV-2 Informations transmises aux organes d'administration, de direction et de surveillance de l'entreprise et enjeux de durabilité traités par ces organes	286
GOV-3 Intégration des performances en matière de durabilité dans les mécanismes d'incitation	286, 304
GOV-4 Déclaration sur la vigilance raisonnable	286
GOV-5 Gestion des risques et contrôles internes de l'information en matière de durabilité	286
SBM-1 Stratégie, modèle économique et chaîne de valeur	287 - 289
SBM-2 Intérêts et points de vue des parties prenantes	289, 332, 348, 353
SBM-3 Impacts, risques et opportunités matériels et leur interaction avec la stratégie et le modèle économique	294, 304, 324, 331 - 347, 348, 353, 356
IRO-1 Description du processus d'identification et d'évaluation des impacts, risques et opportunités matériels	291 - 294, 304, 324, 329, 330, 356
IRO-2 Exigences de publication au titre des ESRS couvertes par l'état de durabilité de l'entreprise	292, 294, 297, 362
MDR-P Politiques adoptées pour gérer les enjeux de durabilité matériels	Dans chaque ESRS ci-dessous
MDR-A Actions et ressources relatives aux enjeux de durabilité matériels	Dans chaque ESRS ci-dessous
MDR-M Indicateurs relatifs aux enjeux de durabilité matériels	Dans chaque ESRS ci-dessous
MDR-T Suivi de l'efficacité des politiques et des actions au moyen de cibles	Dans chaque ESRS ci-dessous
ESRS E1 : Changement climatique	
Taxonomie européenne	300
GOV-3 Intégration des performances en matière de durabilité dans les mécanismes d'incitation	304
E1-1 Plan de transition pour l'atténuation du changement climatique	304
SBM-3 Impacts, risques et opportunités matériels et leur interaction avec la stratégie et le modèle économique	304
IRO-1 Description des processus permettant d'identifier et d'évaluer les impacts, risques et opportunités matériels liés au climat	304
E1-2 Politiques liées à l'atténuation du changement climatique et à l'adaptation de celui-ci	314
E1-3 Actions et ressources en rapport avec les politiques en matière de changement climatique	316
E1-4 Cibles liées à l'atténuation du changement climatique et à l'adaptation à celui-ci	317
E1-5 Consommation d'énergie et mix énergétique	318
E1-6 Émissions brutes de GES de scopes 1, 2, 3 et émissions totales de GES	318
E1-7 Projets d'absorption et d'atténuation des GES financés au moyen de crédits carbone	314
E1-8 Tarification interne du carbone	304, 314
E1-9 Effets financiers attendus des risques physiques et de transition matériels et opportunités potentielles liées au climat	Entrée en vigueur progressive
ESRS E2 : Pollution	
IRO-1 Description des processus d'identification et d'évaluation des impacts, risques et opportunités matériels liés à la pollution	329
ESRS E3 : Ressources hydriques et marines	
IRO-1 Description des processus d'identification et d'évaluation des impacts, risques et opportunités matériels liés aux ressources hydriques et marines	324
E3-1 Politiques en matière de ressources hydriques et marines	325
E3-2 Actions et ressources relatives aux ressources hydriques et marines	326
E3-3 Cibles en matière de ressources hydriques et marines	327
E3-4 Consommation d'eau	328
E3-5 Effets financiers attendus des impacts, risques et opportunités liés aux ressources hydriques et marines	Entrée en vigueur progressive
ESRS E4 : Biodiversité et écosystèmes	
IRO-1 Description des processus d'identification et d'évaluation des impacts, risques et opportunités matériels liés à la biodiversité et aux écosystèmes	329
ESRS E5 : Utilisation des ressources et économie circulaire	
IRO-1 Description des processus d'identification et d'évaluation des impacts, risques et opportunités matériels liés à l'utilisation des ressources et à l'économie circulaire	330

Disclosure Requirements	Pages
ESRS S1 : Personnel de l'entreprise	
SBM-2 Intérêts et points de vue des parties prenantes	289, 332
SBM-3 Impacts, risques et opportunités matériels et leur interaction avec la stratégie et le modèle économique	332, 335, 340, 342, 344, 345, 347
S1-1 Politiques concernant le personnel de l'entreprise	332, 335, 340, 342, 344, 345, 347, 356
S1-2 Processus de dialogue avec le personnel de l'entreprise et ses représentants au sujet des impacts	332
S1-3 Processus de réparation des impacts négatifs et canaux permettant aux effectifs de l'entreprise de faire part de leurs préoccupations	332, 356
S1-4 Actions concernant les impacts matériels sur le personnel de l'entreprise, approches visant à gérer les risques matériels et à saisir les opportunités matérielles concernant le personnel de l'entreprise, et efficacité de ces actions	336, 340, 343, 345, 346, 348
S1-5 Cibles liées à la gestion des impacts négatifs matériels, à la promotion des impacts positifs et à la gestion des risques et opportunités matériels	339, 341, 343, 345, 347, 348
S1-6 Caractéristiques des salariés de l'entreprise	331, 340, 344
S1-7 Caractéristiques des non-salariés assimilés au personnel de l'entreprise	Entrée en vigueur progressive
S1-8 Couverture des négociations collectives et dialogue social	332
S1-9 Indicateurs de diversité	342
S1-10 Salaires décents	343
S1-11 Protection sociale	Entrée en vigueur progressive
S1-12 Personnes handicapées	Entrée en vigueur progressive
S1-13 Indicateurs de formation et de développement des compétences	347
S1-14 Indicateurs de santé et de sécurité	339
S1-15 Indicateurs d'équilibre entre vie professionnelle et vie privée	Entrée en vigueur progressive
S1-16 Indicateurs de rémunération (écart de rémunération et rémunération totale)	343
S1-17 Cas, plaintes et impacts graves sur les droits de l'homme	332, 358
ESRS S2 : Travailleurs de la chaîne de valeur	
SBM-2 Intérêts et points de vue des parties prenantes	289, 348
SBM-3 Impacts, risques et opportunités matériels et leur interaction avec la stratégie et le modèle économique	348
S2-1 Politiques relatives aux travailleurs de la chaîne de valeur	348, 350, 351, 352
S2-2 Processus de dialogue avec les travailleurs de la chaîne de valeur au sujet des impacts	348
S2-3 Processus visant à remédier aux impacts négatifs et canaux permettant aux travailleurs de la chaîne de valeur de faire part de leurs préoccupations	350, 357
S2-4 Actions concernant les impacts matériels sur les travailleurs de la chaîne de valeur, approches visant à gérer les risques matériels et à saisir les opportunités matérielles concernant les travailleurs de la chaîne de valeur, et efficacité de ces actions	350, 351, 352
S2-5 Cibles liées à la gestion des impacts négatifs matériels, à la promotion des impacts positifs et à la gestion des risques et opportunités matériels	351, 352
ESRS S4 : Consommateurs et utilisateurs finaux	
SBM-2 Intérêts et points de vue des parties prenantes	289, 353
SBM-3 Impacts, risques et opportunités matériels et leur interaction avec la stratégie et le modèle économique	353
S4-1 Politiques relatives aux consommateurs et utilisateurs finaux	353 - 355
S4-2 Processus de dialogue avec les consommateurs et utilisateurs finaux au sujet des impacts	354
S4-3 Processus visant à remédier aux impacts négatifs et canaux permettant aux consommateurs et utilisateurs finaux de faire part de leurs préoccupations	353, 354, 356
S4-4 Actions concernant les impacts matériels sur les consommateurs et utilisateurs finaux, approches visant à gérer les risques matériels et à saisir les opportunités matérielles concernant les consommateurs et utilisateurs finaux, et efficacité de ces actions	353 - 355
S4-5 Cibles liées à la gestion des impacts négatifs matériels, à la promotion des impacts positifs et à la gestion des risques et opportunités matériels	353 - 355
ESRS G1 : Conduite des affaires	
GOV-1 Le rôle des organes d'administration, de direction et de surveillance	356
IRO-1 Description des processus d'identification et d'analyse des impacts, risques et opportunités matériels	292, 356
G1-1 Politiques en matière de conduite des affaires et culture d'entreprise	356
G1-2 Gestion des relations avec les fournisseurs	359
G1-3 Prévention et détection de la corruption et des pots-de-vin	358
G1-4 Cas de corruption ou de versement de pots-de-vin	356, 359
G1-5 Influence politique et activités de lobbying	360, 361
G1-6 Pratiques en matière de paiement	359

PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE 5
État de durabilité

TAXONOMIE EUROPÉENNE

Les indicateurs clés de performance (« ICP ») de la taxonomie

Tableau de synthèse

Part du chiffre d'affaires et des dépenses d'investissement (CapEx) provenant de produits ou de services associés à des activités économiques éligibles à la taxonomie ou alignées sur la taxonomie – publication couvrant l'année 2025 (ICP synthétiques).

					Ventilation par objectif environnemental des activités alignées sur la taxonomie			Ventilation par objectif environnemental des activités alignées sur la taxonomie							
ICP	Total	Part d'activités éligibles à la taxonomie	Activités alignées sur la taxonomie	Part d'activités alignées sur la taxonomie	Atténuation du changement climatique	Adaptation au changement climatique	Eau	Économie circulaire	Pollution	Biodiversité	Part d'activités habilitantes	Part d'activités transitoires	Activités non évaluées considérées comme non matérielles	Activités alignées sur la taxonomie au cours de l'exercice précédent (2024)*	Part d'activités alignées sur la taxonomie au cours de l'exercice précédent (2024)*
	en millions d'euros	*%*	*en millions d'euros*	*%*	*%*	*%*	*%*	*%*	*%*	*%*	*%*	*%*	*%*	*en millions d'euros*	*%*
Chiffre d'affaires	**26 940,2**	**7,7 %**	**62,0**	**0,2 %**	**0,2 %**	**— %**	**— %**	**— %**	**— %**	**— %**	**— %**	**— %**	**6,7 %**	**138,9**	**0,5 %**
Dépenses d'investissement	**4 163,8**	**13,6 %**	**395,8**	**9,5 %**	**9,5 %**	**— %**	**— %**	**— %**	**— %**	**— %**	**— %**	**— %**	**2,7 %**	**261,1**	**6,9 %**

* *En 2024, les données étaient publiées sans application du seuil de matérialité, et incluaient par conséquent des activités qui sont désormais considérées comme non matérielles à compter de 2025. À titre de comparaison, les données retraitées de l'effet de l'application du seuil de matérialité pour l'exercice 2024 sont les suivantes : 48,4 millions d'euros de chiffre d'affaires aligné correspondant à 0,2 % du chiffre d'affaires total consolidé, et 258,9 millions d'euros de dépenses d'investissement alignées correspondant à 6,8 % des dépenses d'investissement totales du Groupe.*

Chiffre d'affaires

Part du chiffre d'affaires provenant de produits ou de services associés à des activités économiques éligibles à la taxonomie ou alignées sur la taxonomie – publication couvrant l'année 2025 (ventilation par activité).

					Objectif environnemental des activités alignées sur la taxonomie		Objectif environnemental des activités alignées sur la taxonomie						
Activités économiques	Code	ICP éligible à la taxonomie (part du chiffre d'affaires éligible à la taxonomie)	ICP aligné sur la taxonomie (valeur monétaire du chiffre d'affaires)	ICP aligné sur la taxonomie (part du chiffre d'affaires aligné sur la taxonomie)	Atténuation du changement climatique	Adaptation au changement climatique	Eau	Économie circulaire	Pollution	Biodiversité	Activité habilitante	Activité transitoire	Part de la taxonomie alignée par rapport à la taxonomie éligible
		%	*en millions d'euros*	*%*	*%*	*%*	*%*	*%*	*%*	*%*	*(E, le cas échéant)*	*(T, le cas échéant)*	*%*
Fabrication d'hydrogène	CCM 3.10	7,7 %	62,0	0,2 %	0,2 %	— %	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	3,0 %
Somme des alignements par objectif					**0,2 %**	**— %**	**— %**	**— %**	**— %**	**— %**			
ICP TOTAL CHIFFRE D'AFFAIRES		**7,7 %**	**62,0**	**0,2 %**	**0,2 %**	**— %**	**— %**	**— %**	**— %**	**— %**	**— %**	**— %**	**3,0 %**

Dépenses d'investissement

Part des dépenses d'investissement provenant de produits ou de services associés à des activités économiques éligibles à la taxonomie ou alignées sur la taxonomie – publication couvrant l'année 2025 (ventilation par activité).

					Objectif environnemental des activités alignées sur la taxonomie		Objectif environnemental des activités alignées sur la taxonomie						
Activités économiques	Code	ICP éligible à la taxonomie (part des dépenses d'investissement éligibles à la taxonomie)	ICP aligné sur la taxonomie (valeur monétaire des dépenses d'investissement)	ICP aligné sur la taxonomie (part des dépenses d'investissement alignées sur la taxonomie)	Atténuation du changement climatique	Adaptation au changement climatique	Eau	Économie circulaire	Pollution	Biodiversité	Activité habilitante	Activité transitoire	Part de la taxonomie alignée par rapport à la taxonomie éligible
		%	*en millions d'euros*	*%*	*%*	*%*	*%*	*%*	*%*	*%*	*(E, le cas échéant)*	*(T, le cas échéant)*	*%*
Fabrication d'hydrogène	CCM 3.10	13,6 %	395,8	9,5 %	9,5 %	— %	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	69,8 %
Somme des alignements par objectif					**9,5 %**	**— %**	**— %**	**— %**	**— %**	**— %**			
ICP TOTAL DÉPENSES D'INVESTISSEMENT		**13,6 %**	**395,8**	**9,5 %**	**9,5 %**	**— %**	**— %**	**— %**	**— %**	**— %**	**— %**	**— %**	**69,8 %**

6. Rapport de certification des informations en matière de Durabilité et de Taxonomie

À l'Assemblée Générale de la société L'Air Liquide,

Le présent rapport est émis en notre qualité de commissaires aux comptes de L'Air Liquide. Il porte sur les informations en matière de durabilité et les informations prévues à l'article 8 du règlement (UE) 2020/852, relatives à l'exercice clos le 31 décembre 2025 et incluses dans le rapport de gestion du Groupe et présentées dans la section « État de durabilité » du chapitre 5 du Document d'Enregistrement Universel (ci-après « État de durabilité »).

Nos travaux, qui portent sur ces informations, ont été réalisés dans un contexte évolutif caractérisé par des incertitudes sur l'interprétation des textes et le développement de pratiques de place.

En application de l'article L. 233-28-4 du code de commerce, L'Air Liquide est tenue d'inclure les informations précitées au sein d'une section distincte du rapport de gestion du Groupe.

Ces informations permettent de comprendre les impacts de l'activité du Groupe sur les enjeux de durabilité, ainsi que la manière dont ces enjeux influent sur l'évolution des affaires du Groupe, de ses résultats et de sa situation. Les enjeux de durabilité comprennent les enjeux environnementaux, sociaux et de gouvernement d'entreprise.

En application du II de l'article L. 821-54 du code précité, notre mission consiste à mettre en œuvre les travaux nécessaires à l'émission d'un avis, exprimant une assurance limitée, portant sur :

- la conformité aux exigences découlant des normes d'information en matière de durabilité adoptées par la Commission européenne en vertu de l'article 29 ter de la directive (UE) 2013/34 du Parlement européen et du Conseil du 26 juin 2013, telle que modifiée par la directive (UE) 2022/2464 du Parlement européen et du Conseil du 14 décembre 2022 (ci-après ESRS pour European Sustainability Reporting Standards) du processus mis en œuvre par L'Air Liquide pour déterminer les informations publiées, qui incluent, lorsque l'entité y est soumise, l'obligation de consultation du comité social et économique prévue au sixième alinéa de l'article L. 2312-17 du code du travail ;
- la conformité des informations en matière de durabilité incluses dans l'État de durabilité du rapport de gestion du Groupe avec les dispositions de l'article L. 233-28-4 du code de commerce, y compris avec les ESRS ; et
- le respect des exigences de publication des informations prévues à l'article 8 du règlement (UE) 2020/852.

L'exercice de cette mission est réalisé en conformité avec les règles déontologiques, y compris d'indépendance, et les règles de qualité prescrites par le Code de commerce.

Il est également régi par les lignes directrices de la Haute Autorité de l'Audit « *Mission de certification des informations en matière de durabilité et de contrôle des exigences de publication des informations prévues à l'article 8 du règlement (UE) 2020/852* ».

Dans les trois parties distinctes du rapport qui suivent, nous présentons, pour chacun des axes de notre mission, la nature des vérifications que nous avons opérées, les conclusions que nous en avons tirées, et, à l'appui de ces conclusions, les éléments qui ont fait l'objet, de notre part, d'une attention particulière et les diligences que nous avons mises en œuvre au titre de ces éléments. Nous attirons votre attention sur le fait que nous n'exprimons pas de conclusion sur ces éléments pris isolément et qu'il convient de considérer que les diligences explicitées s'inscrivent dans le contexte global de la formation des conclusions émises sur chacun des trois axes de notre mission.

Enfin, lorsqu'il nous semble nécessaire d'attirer votre attention sur une ou plusieurs informations en matière de durabilité fournies par L'Air Liquide dans le Rapport de gestion du Groupe, nous formulons un paragraphe d'observations.

Limites de notre mission

Notre mission ayant pour objectif d'exprimer une assurance limitée, la nature (choix des techniques de contrôle) des travaux, leur étendue (amplitude), et leur durée, sont moindres que ceux nécessaires à l'obtention d'une assurance raisonnable.

Cette mission ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de L'Air Liquide, notamment à porter une appréciation, qui dépasserait la conformité aux prescriptions d'information des ESRS sur la pertinence des choix opérés par L'Air Liquide en termes de plans d'action, de cibles, de politiques, d'analyses de scénarios et de plans de transition.

En outre, s'agissant des informations prospectives, qui présentent par nature un caractère incertain, leurs réalisations futures pourraient différer de manière significative des informations prospectives présentées dans le rapport sur la gestion du Groupe.

Notre mission permet cependant d'exprimer des conclusions concernant le processus de détermination des informations en matière de durabilité publiées, les informations elles-mêmes, et les informations publiées en application de l'article 8 du règlement (UE) 2020/852, quant à l'absence d'identification ou, au contraire, l'identification, d'erreurs, omissions ou incohérences d'une importance telle qu'elles seraient susceptibles d'influencer les décisions que pourraient prendre les lecteurs des informations objet de nos vérifications.

Les informations en matière de durabilité et les informations prévues à l'article 8 du règlement (UE) n° 2020/852 peuvent être sujettes à une incertitude inhérente à l'état des connaissances scientifiques et à la qualité des données externes utilisées. Certaines informations sont sensibles aux choix méthodologiques, hypothèses et/ou estimations retenus pour leur établissement et présentés dans le rapport de gestion du Groupe.

CONFORMITÉ AUX EXIGENCES DÉCOULANT DES NORMES ESRS DU PROCESSUS MIS EN ŒUVRE PAR L'AIR LIQUIDE POUR DÉTERMINER LES INFORMATIONS PUBLIÉES, QUI INCLUENT L'OBLIGATION DE CONSULTATION DU COMITÉ SOCIAL ET ÉCONOMIQUE PRÉVUE AU SIXIÈME ALINÉA DE L'ARTICLE L. 2312-17 DU CODE DU TRAVAIL

Nature des vérifications opérées

Nos travaux ont consisté à vérifier que :

- le processus défini et mis en œuvre par L'Air Liquide incluant l'obligation de consultation du comité social et économique prévue au sixième alinéa de l'article L. 2312-17 du code du travail lui a permis, conformément aux ESRS, d'identifier et d'évaluer ses impacts, risques et opportunités liés aux enjeux de durabilité, et d'identifier ceux de ces impacts, risques et opportunités matériels qui ont conduit à la publication des informations en matière de durabilité dans l'État de durabilité du rapport de gestion du Groupe, et
- les informations fournies sur ce processus sont également conformes aux ESRS.

Conclusion des vérifications opérées

Sur la base des vérifications que nous avons opérées, nous n'avons pas relevé d'erreurs, omissions ou incohérences importantes concernant la conformité du processus mis en œuvre par L'Air Liquide avec les ESRS.

Éléments qui ont fait l'objet d'une attention particulière

Nous vous présentons ci-après les éléments ayant fait l'objet d'une attention particulière de notre part concernant la conformité aux ESRS du processus mis en œuvre par L'Air Liquide pour déterminer les informations publiées.

Les informations relatives à la manière dont L'Air Liquide a mis à jour son analyse de double matérialité sont mentionnées à la section 1.5 de l'État de durabilité du rapport de gestion du Groupe.

Nous avons, par entretien avec la direction et les personnes que nous avons jugé appropriées et par inspection de la documentation disponible, pris connaissance des analyses menées par le Groupe, en particulier l'évaluation des facteurs internes et externes considérés pour apprécier l'absence de modifications apportées à l'analyse de double matérialité et aux impacts, risques et opportunités réels et potentiels identifiés par le Groupe. Ceux-ci incluent notamment la mise à jour annuelle de la cartographie des risques Groupe.

Sur la base de notre jugement professionnel, nos diligences ont notamment consisté à :

- exercer notre esprit critique sur la documentation des analyses menées par le Groupe ainsi que sur la démarche mise en œuvre par ce dernier pour identifier les facteurs internes et externes à considérer, et à apprécier le caractère approprié de ces derniers au regard de notre connaissance du Groupe ;
- apprécier le caractère approprié de la description donnée à ce titre dans la section 1.5 de l'État de durabilité du rapport de gestion du Groupe.

CONFORMITÉ DES INFORMATIONS EN MATIÈRE DE DURABILITÉ INCLUSES DANS L'ÉTAT DE DURABILITÉ DU RAPPORT DE GESTION DU GROUPE AVEC LES EXIGENCES DE L'ARTICLE L. 233-28-4 DU CODE DE COMMERCE, Y COMPRIS AVEC LES ESRS

Nature des vérifications opérées

Nos travaux ont consisté à vérifier que, conformément aux prescriptions légales et règlementaires, y compris aux ESRS :

- les renseignements fournis permettent de comprendre les modalités de préparation et de gouvernance des informations en matière de durabilité incluses dans l'État de durabilité du Rapport de gestion du Groupe, y compris les modalités de détermination des informations relatives à la chaîne de valeur et les exemptions de divulgation retenues ;
- la présentation de ces informations en garantit la lisibilité et la compréhensibilité ;
- le périmètre retenu par L'Air Liquide relativement à ces informations est approprié ; et
- sur la base d'une sélection, fondée sur notre analyse des risques de non-conformité des informations fournies et des attentes de leurs utilisateurs, que ces informations ne présentent pas d'erreurs, omissions, incohérences importantes, c'est-à-dire susceptibles d'influencer le jugement ou les décisions des utilisateurs de ces informations.

Conclusion des vérifications opérées

Sur la base des vérifications que nous avons opérées, nous n'avons pas relevé d'erreurs, omissions, incohérences importantes concernant la conformité des informations en matière de durabilité incluses dans l'État de durabilité du Rapport de gestion du Groupe, avec les exigences de l'article L. 233-28-4 du Code de commerce, y compris avec les ESRS.

Observation

Sans remettre en cause la conclusion exprimée ci-dessus, nous attirons votre attention sur les informations relatives aux considérations méthodologiques retenues par le Groupe et présentées dans le paragraphe « Principales estimations et limites méthodologiques » de la section 1.1.2 de l'État de durabilité du rapport de gestion du Groupe.

Éléments qui ont fait l'objet d'une attention particulière

Nous vous présentons ci-après les éléments ayant fait l'objet d'une attention particulière de notre part concernant la conformité des informations en matière de durabilité incluses dans l'État de durabilité du rapport de gestion du Groupe avec les dispositions de l'article L. 233-28-4 du code de commerce, y compris avec les ESRS.

Informations fournies en application des normes environnementales (ESRS E1 à E5)

Les informations publiées au titre du changement climatique (ESRS E1) sont mentionnées dans la section « 2. Informations liées à l'environnement » de l'État de durabilité du rapport de gestion.

Nous vous présentons ci-après les éléments ayant fait l'objet d'une attention particulière de notre part concernant la conformité aux ESRS de ces informations.

Nos diligences ont notamment consisté à :

- apprécier, sur la base des entretiens menés avec la direction ou les personnes concernées, en particulier, la direction « Développement durable », si la description des politiques, actions et cibles mises en place par le Groupe couvre les domaines suivants : atténuation du changement climatique et adaptation au changement climatique ;
- apprécier le caractère approprié de l'information présentée dans les notes de la section « 2. Informations liées à l'environnement » de l'État de durabilité du Rapport de gestion du Groupe et sa cohérence d'ensemble avec notre connaissance du Groupe ;

- En ce qui concerne les informations publiées au titre du bilan d'émission gaz à effet de serre :
  - nous avons pris connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par le Groupe visant à la conformité des informations publiées,
  - nous avons pris connaissance du protocole d'établissement de l'inventaire des émissions de gaz à effet de serre utilisé par le Groupe pour établir le bilan d'émissions de gaz à effet de serre et apprécié ses modalités d'application, sur une sélection de sites, sur le scope 1 et le scope 2,
  - concernant les émissions relatives au scope 3, nous avons apprécié le processus de collecte d'informations,
  - nous avons apprécié le caractère approprié des facteurs d'émission utilisés et le calcul des conversions afférentes ainsi que les hypothèses de calcul et d'extrapolation, compte tenu de l'incertitude inhérente à l'état des connaissances scientifiques ou économiques et à la qualité des données externes utilisées,
  - pour les données physiques (telles que la consommation d'énergie), nous avons rapproché, sur la base de sondages, les données sous-jacentes servant à l'élaboration du bilan d'émissions de gaz à effet de serre avec les pièces justificatives ;
- En ce qui concerne les vérifications au titre du plan de transition pour l'atténuation du changement climatique, nos travaux ont principalement consisté à apprécier si les informations publiées au titre du plan de transition répondent aux prescriptions d'ESRS E1, décrivent de manière appropriée les hypothèses structurantes sous-tendant ce plan, étant précisé que nous n'avons pas à nous prononcer sur le caractère approprié ou le niveau d'ambition des objectifs de ce plan de transition.

RESPECT DES EXIGENCES DE PUBLICATION DES INFORMATIONS PRÉVUES À L'ARTICLE 8 DU RÈGLEMENT (UE) 2020/852

Nature des vérifications opérées

Nos travaux ont consisté à vérifier le processus mis en œuvre par L'Air Liquide pour déterminer le caractère éligible et aligné des activités des entités comprises dans la consolidation.

Ils ont également consisté à vérifier les informations publiées en application de l'article 8 du règlement (UE) 2020/852, ce qui implique la vérification :

- de la conformité aux règles de présentation de ces informations qui en garantissent la lisibilité et la compréhensibilité ;
- sur la base d'une sélection, de l'absence d'erreurs, omissions, incohérences importantes dans les informations fournies, c'est-à-dire susceptibles d'influencer le jugement ou les décisions des utilisateurs de ces informations.

Conclusion des vérifications opérées

Sur la base des vérifications que nous avons opérées, nous n'avons pas relevé d'erreurs, omissions, incohérences importantes concernant le respect des exigences de l'article 8 du règlement (UE) 2020/852.

Éléments qui ont fait l'objet d'une attention particulière

Nous avons déterminé qu'il n'y avait pas de tels éléments à communiquer dans notre rapport.

Fait à Neuilly-sur-Seine et Paris La Défense, le 5 mars 2026

Les Commissaires aux comptes

PricewaterhouseCoopers Audit		KPMG S.A.	
Cédric Le Gal	Olivier Lotz	Valérie Besson	Laurent Genin

INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES

Cette section est distincte de l'État de durabilité et inclut des informations non matérielles dans le cadre de la CSRD. Elles n'ont pas fait l'objet d'une vérification par un tiers indépendant. Elles sont données à titre complémentaire pour les parties prenantes utilisant le référentiel GRI.

Norme GRI et élément d'information	Localisation des informations dans le Document d'Enregistrement Universel 2025
GRI 2 : Informations générales 2021	
2-1 Détails sur l'organisation	Page 405 – 1
2-2 Entités incluses dans le reporting de durabilité de l'organisation	Page 284 – 1.1.1
2-3 Période, fréquence et point de contact du reporting	Page 284 – 1.1.2 Page 414 – 7.4
2-4 Reformulation des informations	Page 284 – 1.1.2
2-5 Assurance externe	Page 366 – 6
2-6 Activités, chaîne de valeur et autres relations d'affaires	Page 22 – 1.2.2
2-7 Employés	Page 331 – 3.1
2-9 Structure et composition de la gouvernance	Page 98 – 1 Page 103 – 3
2-10 Nomination et sélection des membres de l'organe de gouvernance le plus élevé	Page 103 – 3
2-11 Présidence de l'organe de gouvernance le plus élevé	Page 101 – 2
2-12 Rôle de l'organe de gouvernance le plus élevé dans la supervision de la gestion des impacts	Page 124 – 11.4
2-13 Délégation de la responsabilité de la gestion des impacts	Page 100 – 2
2-14 Rôle de l'organe de gouvernance le plus élevé dans le reporting de durabilité	Page 124 – 11.4
2-15 Conflits d'intérêts	Page 106 – 3.2
2-16 Communication des préoccupations majeures	Page 124 – 11.4
2-17 Connaissance partagée de l'organe de gouvernance le plus élevé	Page 98 – 1 Page 103 – 3
2-18 Évaluation de la performance de l'organe de gouvernance le plus élevé	Page 114 – 8
2-19 Politiques de rémunération	Page 142 – 1
2-20 Processus de détermination de la rémunération	Page 122 – 11.3
2-21 Ratio de rémunération totale annuelle	Page 158 – 2.3
2-22 Déclaration sur la stratégie de développement durable	Page 39 – 2.2

<table>
<tr><th>Norme GRI et élément d'information</th><th>Localisation des informations
dans le Document d'Enregistrement Universel 2025</th></tr>
<tr><td>2-23 Engagements politiques</td><td>Page 314 – 2.2.2
Page 325 – 2.3.2
Page 332 – 3.1.2
Page 335 – 3.1.3
Page 340 – 3.1.4
Page 342 – 3.1.5
Page 344 – 3.1.6
Page 345 – 3.1.7
Page 347 – 3.1.8
Page 350 – 3.2.2
Page 351 – 3.2.3
Page 352 – 3.2.4
Page 354 – 3.3.2
Page 354 – 3.3.3
Page 355 – 3.3.4
Page 356 – 4.2.1
Références à d'autres normes ou initiatives auxquelles le Groupe participe
<table>
<tr><th>Certification</th><th>Pourcentage des installations 2025</th></tr>
<tr><td>ISO 14001 : Systèmes de management environnemental</td><td>26 %</td></tr>
<tr><td>ISO 50001 : Systèmes de management de l'énergie</td><td>11 %</td></tr>
<tr><td>ISO 45001 : Systèmes de management de la santé et de la sécurité au travail</td><td>19 %</td></tr>
<tr><td>ISO 9001 : Systèmes de management de la qualité</td><td>72 %</td></tr>
<tr><td>ISO 22000 : Systèmes de management de la sécurité des denrées alimentaires</td><td>24 %</td></tr>
<tr><td>Certifications pharmaceutique (Excipact, etc.)</td><td>19 %</td></tr>
<tr><td>Charte Responsible Care®</td><td>18 %</td></tr>
</table></td></tr>
<tr><td>2-24 Intégration des engagements politiques</td><td>Page 314 – 2.2.2
Page 325 – 2.3.2
Page 335 – 3.1.3
Page 340 – 3.1.4
Page 342 – 3.1.5
Page 344 – 3.1.6
Page 345 – 3.1.7
Page 347 – 3.1.8
Page 350 – 3.2.2
Page 351 – 3.2.3
Page 352 – 3.2.4
Page 354 – 3.3.2
Page 354 – 3.3.3
Page 355 – 3.3.4
Page 356 – 4.2.1</td></tr>
<tr><td>2-25 Processus de remédiation des impacts négatifs</td><td>Page 332 – 3.1.2
Page 348 – 3.2.1
Page 353 – 3.3.1</td></tr>
<tr><td>2-26 Mécanismes permettant de demander conseil et de soulever des préoccupations</td><td>Page 332 – 3.1.2
Page 348 – 3.2.1
Page 353 – 3.3.1
Page 356 – 4.2.1
Page 358 – 4.3.1</td></tr>
<tr><td>2-27 Conformité aux législations et aux réglementations</td><td>Page 294 – 1.5.5
Page 297 – 1.6
Page 359 – 4.3.3
Page 359 – 4.4.2
Page 361 – 4.5.3
Page 366 – 6</td></tr>
<tr><td>2-28 Adhésions à des associations</td><td>Page 360 – 4.5.2</td></tr>
<tr><td>2-29 Approche de l'engagement des parties prenantes</td><td>Page 289 – 1.4.4</td></tr>
<tr><td>2-30 Négociations collectives</td><td>Page 332 – 3.1.2</td></tr>
</table>

Norme GRI et élément d'information	Localisation des informations dans le Document d'Enregistrement Universel 2025
GRI 3 : Thèmes pertinents 2021	
3-1 Processus pour déterminer les thèmes pertinents	Page 284 – 1.1 Page 287 – 1.4 Page 291 – 1.5.1 Page 292 – 1.5.2 Page 292 – 1.5.3 Page 294 – 1.5.4
3-2 Liste des thèmes pertinents	Page 294 – 1.5.5
3-3 Gestion des thèmes pertinents	Page 300 – 2 Page 331 – 3 Page 356 – 4
GRI 101 : Biodiversité 2024	
101-4 Identification des impacts sur la biodiversité	Page 329 – 2.5
101-5 Sites qui ont des impacts sur la biodiversité	Page 329 – 2.5
101-6 Facteurs directs de perte de biodiversité	Page 329 – 2.5
GRI 201 : Performance économique 2016	
201-1 Valeur économique directe générée et distribuée	Page 197 – Compte de résultat consolidé
201-2 Implications financières et autres risques et opportunités dus au changement climatique	Page 252 – Note 31
201-3 Obligations liées au régime à prestations déterminées et autres régimes de retraite	Page 210 – 9. b Page 233 – 23.1
201-4 Aide financière publique	Page 211 – 10
GRI 202 : Présence sur le marché 2016	
202-1 Ratios entre le salaire au premier échelon standard par genre comparé au salaire minimum local	Page 158 – 2.3 Page 343 – 3.1.5
GRI 203 : Impacts économiques indirects 2016	
203-2 Impacts économiques indirects significatifs	Page 58 – 4
GRI 205 : Lutte contre la corruption 2016	
205-1 Activités évaluées en termes de risque lié à la corruption	Page 358 – 4.3.1
205-2 Communication et formation relatives aux politiques et procédures de lutte contre la corruption	Page 358 – 4.3.2
205-3 Cas avérés de corruption et mesures prises	Page 359 – 4.3.3
GRI 206 : Comportement anticoncurrentiel 2016	
206-1 Actions en justice contre le comportement anticoncurrentiel et les pratiques antitrust	Page 252 – Note 30
GRI 207 : Fiscalité 2019	
207-1 Approche de la politique fiscale	Page 79 – 2.4
207-2 Gouvernance fiscale, contrôle et gestion des risques	Page 79 – 2.4
207-3 Implication des parties prenantes et gestion des questions liées à la politique fiscale	Page 79 – 2.4
207-4 Reporting pays par pays	Page 79 – 2.4
GRI 302 : Énergie 2016	
302-1 Consommation énergétique au sein de l'organisation	Page 323 – 2.2.5
302-3 Intensité énergétique	Page 323 – 2.2.5
302-4 Réduction de la consommation énergétique	Page 323 – 2.2.5

Norme GRI et élément d'information	Localisation des informations dans le Document d'Enregistrement Universel 2025
GRI 303 : Eau et effluents 2018	
303-1 Interactions avec l'eau en tant que ressource partagée	Page 294 – 1.5.5 Page 324 – 2.3.1
303-2 Gestion des impacts liés au rejet d'eau	Page 325 – 2.3.2
303-3 Prélèvement d'eau	Page 328 – 2.3.5

Prélèvement d'eau	**2025** *(m³)*
Prélèvement total d'eau	1 653 042 712
Prélèvement d'eau douce	1 287 786 347
dont les zones à risques hydriques	*105 118 136*
Prélèvement d'autre eau	365 256 365

303-4 Rejet d'eau	Page 328 – 2.3.5

Rejet d'eau	**2025** *(m³)*
Rejet total d'eau	1 569 480 369
Rejet d'eau douce [(a)]	1 244 139 894
dont les zones à risques hydriques	*99 518 552*
Rejet d'autre eau	325 340 475

(a) Les rejets sont considérés comme étant de l'eau douce lorsque l'eau est prélevée à partir de sources d'eau douce.

303-5 Consommation d'eau	Page 328 – 2.3.5

Consommation d'eau	**2025** *(m³)*
Consommation totale d'eau	83 562 343
Consommation totale d'eau douce	43 646 454
dont les zones à risques hydriques	*5 599 584*
Consommation d'autre eau	39 915 889

GRI 305 : Émissions 2016	
305-1 Émissions directes de GES (Scope 1)	Page 318 – 2.2.5
305-2 Émissions indirectes de GES (Scope 2)	Page 318 – 2.2.5
305-3 Autres émissions indirectes de GES (Scope 3)	Page 318 – 2.2.5
305-4 Intensité des émissions de GES	Page 318 – 2.2.5
305-5 Réduction des émissions de GES	Page 58 – 4 Page 316 – 2.2.3 Page 317 – 2.2.4

Émissions évitées	**2025** *(tonnes CO_2eq)*
Émissions évitées grâce à l'optimisation des actifs	2 739 065
Émissions évitées pour améliorer l'empreinte énergétique des clients	9 483 897
Émissions totales évitées	**12 222 962**
Émissions évitées grâce à l'utilisation de H_2 pour la désulfuration	65 367 802
Émissions totales évitées, y compris les utilisations finales	**77 590 764**

305-7 Émissions d'oxydes d'azote (NOx), d'oxydes de soufre (SOx) et autres émissions atmosphériques significatives	**Rejet dans l'air et dans l'eau**	**2025** *(tonnes)*
	Rejet dans l'air	
	Rejets dans l'air : NOx (oxydes d'azote)	2 974
	Rejets dans l'air : SOx (oxydes de soufre)	71
	Rejets dans l'air de composés organiques volatils (COV) (estimation)	206
	Rejet dans l'eau	
	Rejets dans l'eau de matières oxydables	684
	Rejets dans l'eau de matières en suspension	702

Norme GRI et élément d'information	Localisation des informations dans le Document d'Enregistrement Universel 2025
GRI 306 : Déchets 2020	
306-2 Gestion des impacts significatifs liés aux déchets	

Déchets dangereux 2025 [a]

Catégorie	Total déchets *(tonnes)*	Déchets recyclés *(tonnes)*	Taux de recyclage *(%)*
Catégorie Top 1 : Eaux contaminées et boues dangereuses	4 944	1 056	21 %
Catégorie Top 2 : Produits chimiques irritants, corrosifs et autres produits chimiques	2 792	1 457	52 %
Catégorie Top 3 : Catalyseurs et absorbants usagés	1 900	768	40 %
Autres déchets dangereux	3 670	1 675	46 %
TOTAL DÉCHETS DANGEREUX	**13 306**	**4 957**	**37 %**

Déchets et co-produits non dangereux 2025 [a]

Catégorie	Total déchets *(tonnes)*	Déchets recyclés *(tonnes)*	Taux de recyclage *(%)*
Déchets de bois	1 358	937	69 %
Déchets plastiques	4 365	306	7 %
Déchets papiers, y compris déchets de bureau	2 787	1 421	51 %
Déchets métalliques	8 720	8 197	94 %
Quantité annuelle de chaux produite (équivalent extrait sec) par les unités de production d'acétylène	26 616	21 878	82 %
TOTAL DÉCHETS ET CO-PRODUITS NON DANGEREUX	**43 846**	**32 739**	**75 %**

(a) L'amélioration continue du reporting a permis une évaluation plus exhaustive des quantités totales et recyclées en 2025.

GRI 308 : Évaluation environnementale des fournisseurs 2016	
308-1 Nouveaux fournisseurs analysés à l'aide de critères environnementaux	Page 348 – 3.2.1 Page 359 – 4.4.1
308-2 Impacts environnementaux négatifs dans la chaîne d'approvisionnement et mesures prises	Page 351 – 3.2.3
GRI 401 : Emploi 2016	
401-1 Recrutement de nouveaux employés et rotation du personnel	Page 331 – 3.1.1 Page 342 – 3.1.4
401-3 Congé parental	Page 340 – 3.1.4 Page 342 – 3.1.5
GRI 403 : Santé et sécurité au travail 2018	
403-1 Système de management de la santé et de la sécurité au travail	Page 335 – 3.1.3
403-2 Identification des dangers, évaluation des risques et investigation des évènements indésirables	Page 335 – 3.1.3
403-3 Services de santé au travail	Page 335 – 3.1.3
403-7 Prévention et réduction des impacts sur la santé et la sécurité au travail directement liés aux relations d'affaires	Page 335 – 3.1.3
403-8 Travailleurs couverts par un système de gestion de la santé et de la sécurité au travail	Page 335 – 3.1.3
403-9 Accidents du travail	Page 335 – 3.1.3
403-10 Maladies professionnelles	Page 335 – 3.1.3

Norme GRI et élément d'information	Localisation des informations dans le Document d'Enregistrement Universel 2025
GRI 404 : Formation et éducation 2016	
404-1 Nombre moyen d'heures de formation par an par employé	Le nombre moyen d'heures de formation par an et par collaborateur en 2025 s'élève à 19,3 heures, en progression de 36 % par rapport à 2024. Cela témoigne d'un effort significatif pour doter les équipes des compétences nécessaires, en cohérence avec nos programmes de transformation, ainsi que de l'efficacité de notre organisation Learning & Development, qui s'appuie sur des Centres d'excellence au plus près des besoins du terrain.
404-2 Programmes de mise à niveau des compétences des employés et programmes d'aide à la transition	Page 345 – 3.1.7
404-3 Pourcentage d'employés bénéficiant de revues de performance et d'évolution de carrière	Page 345 – 3.1.7
GRI 405 : Diversité et égalité des chances 2016	
405-1 Diversité des organes de gouvernance et des employés	Page 105 – 3.1 Page 331 – 3.1.1 Page 340 – 3.1.4
405-2 Ratio du salaire de base et de la rémunération des femmes et des hommes	Page 342 – 3.1.5
GRI 406 : Lutte contre la discrimination 2016	
406-1 Cas de discrimination et mesures correctives prises	Page 332 – 3.1.2
GRI 408 : Travail des enfants 2016	
408-1 Opérations et fournisseurs présentant un risque significatif lié au travail des enfants	Page 352 – 3.2.4
GRI 409 : Travail forcé ou obligatoire 2016	
409-1 Opérations et fournisseurs présentant un risque significatif de travail forcé ou obligatoire	Page 352 – 3.2.4
GRI 413 : Communautés locales 2016	
413-1 Activités impliquant la communauté locale, évaluation des impacts et programmes de développement	**Programme Access Oxygen™, pour faciliter l'accès à l'oxygène, dans les pays à revenu faible et intermédiaire** — **2025** Personnes en Afrique ayant bénéficié d'un accès facilité à l'oxygène — 3 449 284 Centres de soins bénéficiant du programme Access Oxygen™ dans quatre pays : Afrique du Sud, Sénégal, Kenya et Mali — 384 **Programme Citizen at Work** — **2025** Collaborateurs ayant accès à des missions de volontariat — 100 %
413-2 Activités générant des impacts négatifs substantiels, réels ou potentiels sur les communautés locales	Page 351 – 3.2.3
GRI 414 : Évaluation sociale des fournisseurs 2016	
414-1 Nouveaux fournisseurs contrôlés à l'aide de critères sociaux	Page 348 – 3.2 Page 359 – 4.4.1
414-2 Impacts sociaux négatifs sur la chaîne d'approvisionnement et mesures prises	Page 348 – 3.2 Page 359 – 4.4.1
GRI 415 : Politiques publiques 2016	
415-1 Contributions politiques	Page 360 – 4.5
GRI 416 : Santé et sécurité des consommateurs 2016	
416-1 Évaluation des impacts des catégories de produits et de services sur la santé et la sécurité	Page 353 – 3.3 De nombreuses applications des gaz industriels et médicaux protègent l'environnement chez les clients et la vie chez les patients du Groupe. Ces applications représentent plus de 40 % du chiffre d'affaires du Groupe en 2025.

Norme GRI et élément d'information	Localisation des informations dans le Document d'Enregistrement Universel 2025
GRI 417 : Commercialisation et étiquetage 2016	
417-1 Exigences relatives à l'information sur les produits et services, et l'étiquetage	REACH (Registration, Evaluation, Authorisation and restriction of CHemicals) est un règlement de l'Union européenne qui concerne l'enregistrement, la notification, la restriction et l'autorisation des substances chimiques produites ou importées au sein de l'Union européenne. Air Liquide s'assure de la conformité des matières premières utilisées et mises sur le marché par rapport à la réglementation REACH. Les principaux produits d'Air Liquide, comme l'oxygène, l'azote, l'hydrogène, le CO_2, l'hélium et les gaz rares sont exemptés de l'enregistrement sous REACH. Air Liquide est déclarant principal pour plusieurs substances, en particulier des gaz spéciaux de l'activité Électronique (NF_3, CF_4, C_4F_8, SiF_4…). Air Liquide est déclarant ordinaire de plusieurs autres substances : monoxyde de carbone, acétylène, méthanol, chaux, protoxyde d'azote, combustibles ultra-purs ont été enregistrés dans le cadre de cette réglementation par chaque filiale concernée. Par ailleurs, Seppic, fabricant d'ingrédients de spécialité pour la santé et la beauté, relève de la réglementation REACH pour certaines de ses substances. Seppic s'assure du maintien de la conformité au règlement REACH et veille également à la conformité par rapport aux réglementations du même type hors Europe. En 2025, les ventes du Groupe soumises à enregistrement sous REACH représentent moins de 1 % du chiffre d'affaires du Groupe. Air Liquide est essentiellement impacté par la restriction d'utilisations des solvants qui servent à la distribution d'acétylène. Le solvant DMF est soumis à restriction de par un règlement européen de novembre 2021 qui impose un suivi de l'exposition des travailleurs lors des opérations de remplissage des cylindres. Le NMP, un substitut potentiel, est aussi soumis à usage restreint depuis mai 2020. Air Liquide ne distribue pas de substance SVHC (Substances of Very High Concern). Ces SVHC sont essentiellement contenues dans les articles distribués pour la mise en service ou la production des gaz. La directive WFD (Waste Framework Directive) impose aux distributeurs d'articles contenant des SVHC, au sens de REACH, au-delà de 0,1 % en masse, de remplir une base de données dénommée SCIP (Substances of Concern In articles as such or in complex objects (Products)), où l'article est décrit et l'emplacement de la substance SVHC est désigné. Il n'y a pas de seuil limite comme pour les notifications REACH. Cette base de données SCIP servira en fin de vie de l'article lors de son démantèlement par les centres de traitement des déchets ou de recyclage dans le cadre de l'économie circulaire. Air Liquide exige dorénavant de ses fournisseurs d'équipements de lui communiquer la présence et la localisation précise de toutes les pièces élémentaires contenant des SVHC. Le Système Général Harmonisé de classification et d'étiquetage des produits chimiques, plus connu sous le nom de « SGH », a été développé par les Nations Unies. Ce système décrit la classification des produits chimiques en fonction des types de dangers qu'ils présentent et propose des éléments harmonisés de communication sur ces dangers, y compris des étiquettes. Cet étiquetage doit fournir les informations essentielles concernant la santé, la sécurité et la protection de l'environnement à tous ceux qui manipulent un produit dangereux ou pourraient y être exposés. Dans les pays où le SGH est adopté par une réglementation locale, les filiales d'Air Liquide ont mis en application les principes du SGH concernant la conformité des produits selon les exigences des réglementations locales.



6 Assemblée Générale 2026

RAPPORT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION SUR LES RÉSOLUTIONS PRÉSENTÉES À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE MIXTE – 5 MAI 2026 378

Résultats de l'exercice 378
Informations sur le capital social 378
Prise de participation et de contrôle 378
Résolutions de la compétence de l'Assemblée Générale Ordinaire 379
Résolutions de la compétence de l'Assemblée Générale Extraordinaire 383

RÉSOLUTIONS PRÉSENTÉES À L'APPROBATION DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE MIXTE – 5 MAI 2026 385

Assemblée Générale Ordinaire 385
Assemblée Générale Extraordinaire 392
Assemblée Générale Ordinaire 396

RAPPORTS DES COMMISSAIRES AUX COMPTES 397

Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions réglementées 397
Rapport des Commissaires aux comptes sur la réduction du capital 398
Rapport des Commissaires aux comptes sur l'émission d'actions ordinaires et/ou de diverses valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société réservée aux adhérents d'un plan d'épargne d'entreprise ou de groupe 399
Rapport des Commissaires aux comptes sur l'émission d'actions ordinaires et d'autres titres de capital donnant accès au capital de la Société réservée à une catégorie de bénéficiaires 400

RAPPORT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION SUR LES RÉSOLUTIONS PRÉSENTÉES À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE MIXTE – 5 MAI 2026

Résultats de l'exercice

Les comptes annuels de L'Air Liquide S.A. établis en application des dispositions légales et du Plan Comptable Général figurent en annexe au présent Rapport – pages 265 à 277.

Le chiffre d'affaires de l'exercice 2025 s'élève à 94,6 millions d'euros contre 100,6 millions d'euros en 2024, en baisse de -6,0 %.

Le revenu des titres de participation français et étrangers s'élève à 454,4 millions d'euros contre 1 783,9 millions d'euros en 2024.

Le résultat net social de l'exercice 2025 s'élève à 644,4 millions d'euros contre 1 988,4 millions d'euros en 2024.

Le chiffre d'affaires consolidé de l'année 2025 s'élève à 26 940,2 millions d'euros, contre 27 057,8 millions d'euros en 2024, en baisse de -0,4 %. Sur des bases retraitées des effets cumulés de change, la hausse est de +2,8 %. Les effets de change proviennent principalement de la dépréciation du dollar par rapport à l'euro.

Le résultat net consolidé après déduction des intérêts minoritaires est de 3 517,9 millions d'euros contre 3 306,1 millions d'euros en 2024, en hausse de +6,4 % (en hausse de +10,1 % hors change).

Ces résultats sont détaillés dans le Rapport de gestion et les États financiers.

Informations sur le capital social

MONTANT DU CAPITAL SOCIAL DÉTENU PAR LES SALARIÉS

Se reporter au chapitre « Informations complémentaires » du présent Document d'Enregistrement Universel – page 401.

FRANCHISSEMENT DE SEUILS DE CAPITAL ET DE DROITS DE VOTE EN 2025

Se reporter au chapitre « Informations complémentaires » du présent Document d'Enregistrement Universel – page 401.

Prise de participation et de contrôle

En application des dispositions de l'article L. 233-6 du Code de commerce, L'Air Liquide S.A. n'a procédé au cours de l'exercice 2025 à aucune nouvelle opération de prise de participation et de contrôle.

Résolutions de la compétence de l'Assemblée Générale Ordinaire

Nous vous demandons, après avoir pris connaissance :

- des Rapports du Conseil d'Administration ;
- des comptes annuels de la Société, compte de résultat, bilan et annexes ;
- des comptes consolidés du Groupe ;
- des Rapports des Commissaires aux comptes,

d'approuver les comptes sociaux de la Société ainsi que les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2025 tels qu'ils ont été présentés, ainsi que les opérations traduites dans ces comptes ou mentionnées dans ces Rapports.

Les résultats de votre Société permettent au Conseil de proposer la distribution d'un dividende de 3,70 euros à chacune des actions ouvrant droit à dividende, étant précisé que, en cas de variation du nombre d'actions ouvrant droit à dividende par rapport aux 579 384 423 actions composant le capital social au 31 décembre 2025, le montant global des dividendes serait ajusté en conséquence, et le montant affecté au compte de report à nouveau serait déterminé sur la base des dividendes effectivement mis en paiement.

Le dividende proposé s'élève à 3,70 euros par action, représentant une croissance de 12,1 % par rapport à l'année précédente. De plus, une attribution d'actions gratuites à raison d'une action gratuite pour 10 actions détenues, ainsi que l'application d'une prime de fidélité, sont prévues en 2026.

Le détachement du coupon interviendra le 18 mai 2026. La mise en paiement du dividende interviendra le 20 mai 2026.

Il est précisé que les dividendes ordinaires et majorés versés à des personnes physiques domiciliées fiscalement en France sont de plein droit soumis à la taxation forfaitaire au taux unique de 12,8 %, conformément à l'article 117 quater du Code général des impôts.

Toutefois, en cas d'option globale, ces dividendes pourront être soumis au barème progressif de l'impôt sur le revenu et seront alors éligibles à l'abattement de 40 % mentionné au 2° du 3 de l'article 158 du Code général des impôts, applicable sous certaines conditions. En toute hypothèse, ces dividendes ordinaires et majorés seront par ailleurs soumis aux prélèvements sociaux au taux de 18,6 %. Les actionnaires, quelle que soit leur situation, sont invités à se rapprocher de leur conseil fiscal habituel.

En complément, les Actionnaires détenant leurs titres sous la forme nominative depuis au moins deux ans au 31 décembre 2025 et qui conserveront ces titres sous cette forme jusqu'à la date de mise en paiement du dividende bénéficieront, pour ces titres (soit un nombre à la date du 31 décembre 2025 de 165 796 301 actions), d'une majoration de dividende de 10 % par rapport au dividende payé aux autres actions, soit un dividende complémentaire de 0,37 euro par action.

L'écart entre le dividende majoré calculé sur le nombre d'actions connu à la date du 31 décembre 2025 et le dividende majoré réellement payé sera imputé au compte de report à nouveau.

Nous vous demandons également de constater le bénéfice distribuable de l'exercice, constitué du bénéfice de l'exercice 2025 arrêté à 644 428 637 euros et augmenté du report à nouveau disponible au 31 décembre 2025 de 2 927 958 928 euros, soit 3 572 387 565 euros.

Nous vous proposons d'affecter le bénéfice distribuable au titre de l'exercice 2025, soit 3 572 387 565 euros, de la façon suivante :

Réserve légale	618 838 euros
Report à nouveau	1 366 701 731 euros
Dividende (y compris le dividende majoré)	2 205 066 996 euros

Distribution

Conformément à la loi, nous rappelons que les distributions effectuées au titre des trois derniers exercices ont été les suivantes :

	Total des sommes distribuées [a] *(en euros)*	Nombre d'actions concernées [b]	Dividende distribué éligible pour sa totalité à l'abattement de 40 % mentionné à l'article 158-3-2° du Code général des impôts [c] *(en euros)*
Exercice 2022			
Dividende ordinaire	1 544 178 299	523 450 271	2,95
Dividende majoré	43 256 757	149 161 232	0,29
Exercice 2023			
Dividende ordinaire	1 678 453 690	524 516 778	3,20
Dividende majoré	46 502 649	145 320 778	0,32
Exercice 2024			
Dividende ordinaire	1 908 255 568	578 259 263	3,30
Dividende majoré	53 946 131	163 473 123	0,33

(a) Valeurs théoriques calculées sur la base du nombre d'actions au 31 décembre de chaque exercice.

(b) Nombre d'actions en données historiques au 31 décembre de chaque exercice.
Les montants effectivement versés après ajustement s'élèvent à :
– exercice 2022 – dividende ordinaire : 1 540 365 457 euros pour 522 157 782 actions ; dividende majoré : 42 571 128 euros pour 146 796 994 actions ;
– exercice 2023 – dividende ordinaire : 1 672 929 059 euros pour 522 790 331 actions ; dividende majoré : 47 719 730 euros pour 149 124 155 actions ;
– exercice 2024 – dividende ordinaire : 1 903 923 163 euros pour 576 946 413 actions ; dividende majoré : 55 231 326 euros pour 167 367 655 actions.
L'ajustement résulte notamment de la variation du nombre de titres auto-détenus, de la fixation définitive de la majoration de dividende en fonction des cessions d'actions intervenues entre le 1er janvier et la date de détachement du dividende, des levées d'options réalisées pendant cette même période et de l'augmentation de capital réservée aux salariés.

(c) Applicable, sous certaines conditions, en cas d'option pour le barème progressif de l'impôt sur le revenu.

Achat par la Société de ses propres actions

A. Éléments sur la réalisation au cours de l'exercice 2025 du programme de rachat d'actions (conformément aux dispositions de l'article L. 225-211 du Code de commerce)

Rappel des modalités du programme de rachat autorisé par l'Assemblée Générale Mixte du 6 mai 2025

L'Assemblée Générale Mixte du 6 mai 2025 a autorisé le Conseil, pour une période de 18 mois, conformément aux articles L. 22-10-62 et suivants du Code de commerce et aux dispositions d'application directe du Règlement de la Commission européenne nº 596/2014 du 16 avril 2014, à faire acheter par la Société ses propres actions en vue de :

- soit leur annulation ;
- soit leur remise à la suite de l'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières donnant droit par remboursement, conversion, échange, présentation d'un bon ou de toute autre manière à l'attribution d'actions de la Société ;
- soit la mise en œuvre (i) de plan d'options d'achat d'actions ou (ii) de plan d'attribution gratuite d'actions ou (iii) d'opération d'actionnariat salarié réservée aux adhérents à un plan d'épargne d'entreprise, réalisée par cession des actions acquises préalablement par la Société ou prévoyant une attribution gratuite de ces actions au titre d'un abondement en titres de la Société et/ou en substitution de la décote ou (iv) d'allocation d'actions au profit des salariés et/ou dirigeants mandataires sociaux de la Société et des sociétés qui lui sont liées, selon les dispositions légales et réglementaires applicables ;
- soit la conservation des actions en vue de leur remise ultérieure (à titre d'échange, de paiement ou autre) dans le cadre d'opérations de croissance externe dans la limite de 5 % du nombre d'actions composant le capital social de la Société ;
- soit l'animation du marché du titre de la Société dans le cadre d'un contrat de liquidité conforme à une Charte de déontologie reconnue par l'Autorité des marchés financiers.

L'acquisition par la Société de ses propres actions était également destinée à permettre la mise en œuvre de toute pratique de marché qui viendrait à être admise par l'Autorité des marchés financiers et, plus généralement, la réalisation de toute autre opération conforme à la réglementation en vigueur.

Le prix maximum d'achat avait été fixé à 300 euros par action, et le nombre maximum d'actions à acquérir à 10 % du nombre total des actions composant le capital social au 31 décembre 2024, soit 57 825 926 actions, pour un montant maximal de 17 347 777 800,00 euros, sous réserve des limites légales.

L'acquisition de ces actions pouvait être effectuée à tous moments, à l'exclusion des périodes d'offre publique sur le capital de la Société, en une ou plusieurs fois et par tous moyens, sur tout marché, hors marché, de gré à gré, y compris par acquisition de blocs, ou par utilisation d'instruments financiers dérivés, éventuellement par tous tiers agissant pour le compte de la Société dans les conditions prévues par les dispositions du dernier alinéa de l'article L. 225-206 du Code de commerce.

Bilan de la mise en œuvre du programme de rachat d'actions au cours de l'exercice 2025

Faisant usage de l'autorisation consentie par l'Assemblée Générale Mixte du 6 mai 2025 et de la précédente délégation autorisée par l'Assemblée Générale Mixte du 30 avril 2024,

- dans le cadre du contrat de liquidité, les mouvements suivants sont intervenus au cours de l'exercice 2025 :
  - 767 592 actions ont été achetées pour un prix total de 132 418 375 euros, soit à un cours moyen de 172,51 euros,
  - 742 792 actions ont été vendues pour un prix total de 128 541 345 euros, soit à un cours moyen de 173,05 euros ;
- dans le cadre du programme de rachat, il n'a été procédé à aucun rachat d'actions au cours de l'exercice 2025.

Le coût total des rachats est donc nul. Le montant total hors taxes des frais de négociation s'est élevé à 0,2 million d'euros.

- La Société a également procédé au cours de l'exercice à la remise d'actions auto-détenues aux bénéficiaires des plans d'actions de performance comme suit :
  - 196 127 actions attribuées définitivement dans le cadre du plan d'actions de performance 2021 (Plan « Monde »),
  - 200 864 actions attribuées définitivement dans le cadre du plan d'actions de performance 2022 (Plan « France ») ;
- Par ailleurs, le Conseil d'Administration, n'a pas fait usage de l'autorisation accordée par l'Assemblée Générale du 6 mai 2025, et n'a procédé à aucune annulation d'actions en 2025.

Actions inscrites au nom de la Société au 31 décembre 2025

Au 31 décembre 2025, la Société détient directement 1 103 995 actions, valorisées à un prix moyen de 153,83 euros, soit une valeur au bilan de 169 831 531 euros. Ces actions, d'une valeur nominale de 5,50 euros, représentent 0,19 % du capital de la Société.

Les actions ainsi détenues sont affectées à hauteur de 1 011 995 actions à l'objectif de mise en œuvre de tout plan d'actions de performance et à hauteur de 92 000 actions à l'objectif d'annulation.

Au 31 décembre 2025, dans le cadre du contrat de liquidité, 50 050 actions figurent au bilan pour une valeur nette de 8 043 273 euros.

Il est précisé que les actions détenues par la Société n'ont pas, au cours de l'exercice 2025, été réallouées à d'autres finalités que celles initialement prévues lors de leur rachat.

B. Descriptif du programme de rachat d'actions soumis à l'Assemblée Générale (en application des articles 241-1 et suivants du règlement général de l'Autorité des marchés financiers) – Projet de résolution

L'autorisation donnée par l'Assemblée Générale Ordinaire du 6 mai 2025 ayant été partiellement utilisée, le Conseil propose de lui substituer une nouvelle autorisation de faire acheter par la Société ses propres actions en vue de :

- soit leur annulation, sous réserve de l'adoption de la 15e résolution ;
- soit leur remise à la suite de l'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières donnant droit par remboursement, conversion, échange, présentation d'un bon ou de toute autre manière à l'attribution d'actions de la Société ;
- soit la mise en œuvre (i) de plans d'options d'achat d'actions ou (ii) de plans d'attribution gratuite d'actions, ou (iii) d'opérations d'actionnariat salarié réservées aux adhérents à un plan d'épargne d'entreprise, réalisées dans les conditions des articles L. 3331-1 et suivants du Code du travail par cession des actions acquises préalablement par la Société dans le cadre de la présente résolution, ou prévoyant une attribution gratuite de ces actions au titre d'un abondement en titres de la Société et/ou en substitution de la décote, ou (iv) d'allocation d'actions au profit des salariés et/ou dirigeants mandataires sociaux de la Société et des sociétés qui lui sont liées ;
- soit la conservation des actions en vue de leur remise ultérieure (à titre d'échange, de paiement ou autre) dans le cadre d'opérations de croissance externe dans la limite de 5 % du nombre d'actions composant le capital social de la Société ;

- soit l'animation du marché du titre de la Société dans le cadre d'un contrat de liquidité conforme à la pratique de marché reconnue par l'Autorité des marchés financiers.

L'acquisition par la Société de ses propres actions serait également destinée à permettre la mise en œuvre de toute pratique de marché qui viendrait à être admise par l'Autorité des marchés financiers et, plus généralement, la réalisation de toute autre opération qui serait conforme à la réglementation en vigueur. Dans une telle hypothèse, la Société informerait ses Actionnaires par voie de communiqué.

Le prix maximum d'achat sera fixé à 300 euros (hors frais d'acquisition) par action de 5,50 euros de nominal, et le nombre maximum d'actions à acquérir à 10 % du nombre total des actions composant le capital social au 31 décembre 2025, soit 57 938 442 actions de 5,50 euros de nominal, pour un montant maximal de 17 381 532 600 euros, sous réserve des limites légales.

Comme les années antérieures, la résolution prévoit que l'autorisation ne s'applique pas en période d'offre publique. L'acquisition de ces actions pourra ainsi être effectuée à tous moments, à l'exclusion des périodes d'offre publique sur le capital de la Société, en une ou plusieurs fois et par tous moyens, sur tout marché, hors marché, de gré à gré, y compris par acquisition de blocs, ou par utilisation d'instruments financiers dérivés, éventuellement par tous tiers agissant pour le compte de la Société dans les conditions prévues par les dispositions du dernier alinéa de l'article L. 225-206 du Code de commerce.

Les actions acquises pourront être échangées, cédées ou transférées par tous moyens sur tout marché, hors marché ou de gré à gré, y compris par cession de blocs, conformément à la réglementation applicable.

Les actions auto-détenues n'ouvrant pas droit à dividende, la somme correspondant aux dividendes non versés sera affectée au compte report à nouveau.

Cette autorisation sera donnée pour une période de 18 mois à compter du jour de la présente Assemblée. Elle prendra effet à la date du Conseil d'Administration appelé à se prononcer sur la mise en œuvre du programme de rachat et, au plus tard, le 6 novembre 2026. Elle se substituera à celle donnée par l'Assemblée Générale Ordinaire du 6 mai 2025 dans sa 4e résolution, pour la partie non utilisée.

Conformément aux dispositions de l'article 241-2 II du règlement général de l'Autorité des marchés financiers (AMF), pendant la réalisation du programme de rachat, toute modification de l'une des informations énumérées dans le présent descriptif sera portée le plus tôt possible à la connaissance du public selon les modalités fixées à l'article 221-3 du règlement général de l'Autorité des marchés financiers (AMF), notamment par une mise en ligne sur le site Internet d'Air Liquide : www.airliquide.com.

Renouvellement du mandat de trois Administrateurs

Le Conseil d'Administration est actuellement composé de 14 membres : 12 Administrateurs nommés par l'Assemblée Générale des Actionnaires, dont cinq sont de nationalité étrangère (soit 42 %) et deux Administrateurs représentant les salariés. La parité au sein du Conseil (hors Administrateurs représentant les salariés) s'établit à 42 % de femmes et 58 % d'hommes. Avec 10 Administrateurs qualifiés d'indépendants, le taux d'Administrateurs indépendants s'élève à 83 %.

En 2022, le Conseil d'Administration avait fait le choix d'une gouvernance dissociée. Depuis lors, Monsieur Benoît Potier occupe les fonctions de Président du Conseil d'Administration et Monsieur François Jackow, celles de Directeur Général. Monsieur François Jackow avait également été nommé Administrateur par l'Assemblée Générale de mai 2022. Les mandats de Messieurs Benoît Potier et François Jackow arrivent à échéance à l'issue de la présente Assemblée.

Le 19 février 2026, le Conseil d'Administration, sur recommandation du Comité des nominations et de la gouvernance, a indiqué sa volonté de maintenir la gouvernance dissociée et de renouveler pour quatre ans Monsieur François Jackow dans ses fonctions de Directeur Général et Monsieur Benoît Potier dans ses fonctions de Président du Conseil d'Administration. Le Conseil d'Administration a en effet estimé que le mode de gouvernance existant, permettant de démultiplier les champs d'intervention en favorisant la complémentarité des rôles du Président et du Directeur Général, demeure le mieux adapté aux enjeux de la période actuelle pour le Groupe.

Dans le cadre d'une transition managériale déjà bien engagée, les missions spécifiques qui avaient été attribuées au Président du Conseil d'Administration en 2022 en complément des missions légales seraient adaptées et se concentreraient désormais essentiellement sur la représentation institutionnelle et les orientations à long terme en matière d'innovation, permettant ainsi au Groupe de continuer à bénéficier de la grande expérience du Président dans ce domaine. Il continuerait par ailleurs, en lien étroit avec l'Administrateur Référent, le Comité des nominations et de la gouvernance et le Directeur Général, de participer aux travaux relatifs à sa propre succession.

Les fonctions d'Administrateur Référent confiées à Monsieur Xavier Huillard, Administrateur indépendant, seraient maintenues.

Dans ce contexte, Il vous est proposé dans la 5e résolution et la 6e résolution de renouveler les mandats d'Administrateur de Messieurs Benoît Potier et François Jackow pour une durée de quatre ans.

La 7e résolution porte sur le renouvellement du mandat d'Administratrice de Madame Annette Winkler pour une durée de quatre ans. Madame Annette Winkler est Administratrice depuis 2014. Le Conseil d'Administration a souligné le fort engagement de Madame Annette Winkler dans les travaux du Conseil et plus particulièrement en tant que membre du Comité des nominations et de la gouvernance, depuis mai 2017. Elle a notamment participé activement au renforcement des compétences au sein du Conseil et des Comités, apportant sa vision long terme de la gouvernance du Groupe. En qualité de Présidente du Comité Environnement et Société depuis mai 2020, Madame Annette Winkler a joué un rôle déterminant dans la mise en œuvre des nouvelles obligations liées à la durabilité. En outre, ses compétences et son expérience de dirigeante d'un grand groupe industriel international et son expertise dans le domaine de l'automobile continueront d'être des atouts majeurs pour le Conseil. Dans le cadre de ce quatrième mandat, Madame Annette Winkler qui totalisera plus de 12 ans de mandat ne sera plus Administratrice indépendante.

Le Conseil s'est assuré que Madame Annette Winkler continuera à disposer de la disponibilité suffisante pour participer de manière assidue aux travaux du Conseil. En 2025, son taux de participation aux réunions du Conseil d'Administration et à celles des Comités dont elle est membre est de 100 %. Il s'élève à 100% sur la totalité des réunions du Conseil et des deux Comités concernés sur son dernier mandat.

À titre d'information, le mandat d'Administrateur représentant les salariés de Monsieur Philippe Dubrulle vient également à échéance à l'issue de cette Assemblée. Monsieur Philippe Dubrulle qui avait été désigné par le Comité de Groupe France en juin 2014, puis renouvelé en 2018 et en 2022, a annoncé ne pas souhaiter le renouvellement de ses fonctions. En séance plénière du 11 décembre 2025, le Comité de Groupe France a désigné Monsieur Benjamin Le Creurer en qualité d'Administrateur représentant les salariés. Cette nomination prendra effet à l'issue de la présente Assemblée, pour une durée expirant à l'issue de l'Assemblée Générale des actionnaires de 2030 (statuant sur les comptes de l'exercice 2029).

A l'issue de la présente Assemblée, sous réserve de l'approbation des résolutions proposées, le Conseil d'Administration resterait composé de 14 membres : 12 Administrateurs nommés par l'Assemblée Générale des Actionnaires et deux Administrateurs représentant les salariés. Le taux d'Administrateurs indépendants s'élèverait à 75 %.

Conventions réglementées

Au cours de l'exercice 2025, aucune nouvelle convention réglementée n'a été soumise à l'autorisation préalable du Conseil d'Administration.

Conformément à la loi, le Conseil d'Administration a procédé au réexamen annuel des conventions réglementées autorisées et conclues lors d'exercices antérieurs et pris acte qu'aucune convention ne s'est poursuivie au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2025.

La 8e résolution vous propose de prendre acte du fait que le Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions réglementées ne fait état d'aucune convention nouvelle.

Ce Rapport spécial est disponible dans le chapitre 6 du Document d'Enregistrement Universel 2025.

Approbation de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux versée au cours ou attribuée au titre de l'exercice 2025

Conformément à l'article L. 22-10-34 II du Code de commerce, il vous est demandé :

- à la 9e résolution d'approuver les éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés en 2025 ou attribués au titre de l'exercice 2025 à Monsieur François Jackow, en qualité de Directeur Général. Il est précisé qu'aucune rémunération exceptionnelle ne lui a été versée ou attribuée en 2025 ;
- à la 10e résolution d'approuver les éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés en 2025 ou attribués au titre de l'exercice 2025 à Monsieur Benoît Potier, en qualité de Président du Conseil d'Administration. Il est précisé qu'aucune rémunération variable, aucun LTI ni aucune rémunération exceptionnelle ne lui a été versée ou attribuée en 2025.

Ces éléments de rémunération sont décrits dans le Rapport sur le gouvernement d'entreprise figurant dans le chapitre 3 du Document d'Enregistrement Universel 2025. Ils ont été versés ou attribués en conformité avec la politique de rémunération approuvée par l'Assemblée Générale du 6 mai 2025.

Approbation des informations relatives à la rémunération des mandataires sociaux figurant dans le Rapport sur le gouvernement d'entreprise en application de l'article L. 22-10-9 I du Code de commerce

Conformément à l'article L. 22-10-34 I du Code de commerce, il vous est demandé d'approuver la 11e résolution portant sur les informations relatives à la rémunération des mandataires sociaux de la Société (Directeur Général, Président du Conseil d'Administration et Administrateurs) listées à l'article L. 22-10-9 I du Code de commerce.

Ces informations contiennent notamment des éléments permettant de faire le lien entre la rémunération du dirigeant mandataire social exécutif et la performance de la Société ainsi que la communication de ratios de rémunération à la fois sur le périmètre légal et sur un périmètre élargi.

Ces informations sont décrites dans le Rapport sur le gouvernement d'entreprise figurant dans le chapitre 3 du Document d'Enregistrement Universel 2025.

Approbation de la politique de rémunération applicable aux mandataires sociaux

Conformément à l'article L. 22-10-8 II du Code de commerce, il vous est demandé d'approuver la politique de rémunération des mandataires sociaux.

Les éléments de cette politique, qui comprennent la politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux exécutifs et non exécutifs, leur application à chaque dirigeant et la politique applicable aux Administrateurs, sont décrits dans le Rapport sur le gouvernement d'entreprise figurant dans le chapitre 3 du Document d'Enregistrement Universel 2025, dans la section « Politique de rémunération des mandataires sociaux ».

L'approbation de la politique de rémunération fait l'objet de la 12e résolution pour le Directeur Général (applicable à Monsieur François Jackow), de la 13e résolution pour le Président du Conseil d'Administration (applicable à Monsieur Benoît Potier) et de la 14e résolution pour les Administrateurs de la Société.

Résolutions de la compétence de l'Assemblée Générale Extraordinaire

Annulation par voie de réduction de capital des actions achetées par la Société

Comme chaque année, nous vous demandons dans la 15e résolution d'autoriser le Conseil d'Administration à annuler tout ou partie des actions acquises dans le cadre du programme de rachat d'actions et à réduire le capital selon certaines conditions pour permettre notamment, le cas échéant, de compenser la dilution éventuelle résultant des augmentations de capital liées aux opérations d'actionnariat salarié.

La différence entre la valeur comptable des actions annulées et leur montant nominal sera imputée sur les postes de réserves ou de primes.

La durée de l'autorisation conférée au Conseil d'Administration est de 24 mois.

Augmentation de capital social par incorporation de primes, réserves, bénéfices ou autres

L'Assemblée Générale Mixte du 30 avril 2024 avait donné au Conseil d'Administration, pour 26 mois, l'autorisation d'augmenter le capital social, en une ou plusieurs fois, par incorporation de primes, réserves, bénéfices ou autres, en vue notamment de l'attribution d'actions gratuites aux actionnaires.

Cette autorisation a été partiellement utilisée en 2024 : la Société a attribué une action gratuite pour 10 détenues à la suite d'une augmentation de capital par incorporation d'une somme de 296,5 millions d'euros prélevée sur le poste « prime d'émission », créant ainsi 53 911 973 actions nouvelles (montant incluant la majoration de 10 %, soit une action gratuite supplémentaire pour 100 anciennes détenues au nominatif depuis plus de deux années civiles pleines).

L'objectif de la 16e résolution est de renouveler cette autorisation dans la limite d'un montant de 320 millions d'euros. Comme en 2024, et afin de donner aux actionnaires le droit de se prononcer sur une telle augmentation de capital en période d'offre publique, il vous est proposé de prévoir que la présente délégation est suspendue en période d'offre publique. Sur la base de la présente résolution, une attribution d'actions gratuites à raison d'une action gratuite pour 10 actions détenues, ainsi que l'application d'une prime de fidélité, sont prévues en 2026.

Augmentation de capital réservée aux salariés avec suppression du Droit préférentiel de souscription des Actionnaires

Conformément à la loi, un projet de résolutions est à nouveau soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale. Les deux résolutions proposées à l'Assemblée Générale présentent des dispositifs identiques à ceux votés le 6 mai 2025.

La précédente opération d'actionnariat salarié s'est déroulée en novembre 2025, conformément aux autorisations données par les 20e et 21e résolutions de l'Assemblée Générale du 6 mai 2025 (voir le Rapport complémentaire du Conseil d'Administration, chapitre 3, pages 188 à 189). Le prix de souscription des actions s'est établi à 137,89 euros (146,50 euros pour les États-Unis) par action. 22 188 salariés (et retraités) répartis dans 57 pays représentant 33,45 % des effectifs éligibles ont souscrit à cette opération. Il est ainsi demandé à l'Assemblée Générale, connaissance prise du présent Rapport et du Rapport spécial des Commissaires aux comptes, de déléguer au Conseil sa compétence pour décider d'augmentations du capital social de la Société, réalisées en une ou plusieurs fois, à l'époque ou aux époques qu'il fixera et dans les proportions qu'il appréciera, par l'émission d'actions ordinaires de la Société ainsi que d'autres titres de capital donnant accès au capital de la Société, réservées :

- d'une part (17e résolution), aux adhérents, au sein de la Société et des sociétés, françaises ou étrangères, qui lui sont liées au sens des articles L. 225-180 du Code de commerce et L. 3344-1 du Code du travail, à un plan d'épargne d'entreprise ou de groupe (directement ou par l'intermédiaire d'un fonds commun de placement d'entreprise ou toutes autres structures ou entités permises par les dispositions légales ou réglementaires applicables). Cette délégation sera valable pour une durée de 26 mois à compter de la présente Assemblée ;
- d'autre part (18e résolution), à une catégorie de bénéficiaires, définis comme (i) des salariés et mandataires sociaux des sociétés liées à la Société dans les conditions de l'article L. 225-180 du Code de commerce et de l'article L. 3341-1 du Code du travail et ayant leur siège social hors de France et/ou (ii) tout établissement financier ou filiale d'un tel établissement mandaté par la Société et qui souscrirait des actions, ou d'autres titres de capital émis par la Société en application de la présente résolution, dans le but exclusif de permettre à des salariés et mandataires sociaux de sociétés étrangères, liées à la Société au sens des articles L. 225-180 du Code de commerce et L. 3344-1 du Code du travail, de bénéficier d'un dispositif d'actionnariat ou d'investissement présentant un profil économique comparable à un schéma d'actionnariat salarié qui serait mis en place dans le cadre d'une augmentation de capital réalisée en application de la 17e résolution soumise au vote de la présente Assemblée Générale, compte tenu du cadre réglementaire et fiscal et/ou social applicable dans les pays de résidence des salariés et mandataires sociaux des sociétés étrangères précitées et/ou (iii) les OPCVM ou autres entités, ayant ou non la personnalité morale, d'actionnariat salarié investis en titres de la Société dont les porteurs de parts ou les actionnaires seront constitués des personnes mentionnées au (i) ou permettant à ces personnes de bénéficier, directement ou indirectement, d'un dispositif d'actionnariat ou d'épargne en titres de la Société. Cette délégation sera valable pour une durée de 18 mois à compter de la présente Assemblée.

Le Conseil d'Administration aura compétence pour déterminer, à l'intérieur de ces catégories, les bénéficiaires de ces augmentations de capital.

Le montant total des augmentations de capital social susceptibles d'être réalisées en application de ces deux résolutions ne pourra être supérieur à un montant nominal maximal de 22 millions d'euros, correspondant à l'émission d'un maximum de 4 millions d'actions. Par ailleurs, le montant nominal maximal des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées sur le fondement de ces deux résolutions s'imputera sur le montant du plafond global prévu au paragraphe 2 de la 16e résolution de l'Assemblée Générale Extraordinaire du 6 mai 2025. Au cas où il en serait fait usage, les résolutions proposées entraîneront de plein droit la suppression du Droit préférentiel de souscription des Actionnaires au profit des bénéficiaires susvisés.

Au titre de la 17e résolution, le prix de souscription ne pourra être ni supérieur à la moyenne, déterminée conformément aux dispositions de l'article L. 3332-19 du Code du travail, des premiers cours cotés de l'action de la Société lors des 20 séances de bourse précédant le jour de la décision fixant la date d'ouverture de la souscription, ni inférieur de plus de 20 % à cette moyenne, étant précisé que l'Assemblée Générale autorisera expressément le Conseil d'Administration, s'il le juge opportun, à réduire ou supprimer la décote susmentionnée, en considération, notamment, des dispositions légales, réglementaires et fiscales de droit étranger applicables le cas échéant. Par ailleurs, en application de l'article L. 3332-21 du Code du travail, le Conseil d'Administration pourra prévoir l'attribution, aux bénéficiaires visés par la 17e résolution, à titre gratuit, d'actions à émettre ou déjà émises ou d'autres titres de capital donnant accès au capital de la Société à émettre ou déjà émis, au titre (i) de l'abondement qui pourrait être versé en application des règlements de plans d'épargne d'entreprise ou de groupe, et/ou (ii) le cas échéant de la décote.

Dans le cas où les bénéficiaires visés par la 17e résolution n'auraient pas souscrit dans le délai imparti à la totalité de l'augmentation de capital, celle-ci ne serait réalisée qu'à concurrence du montant des actions souscrites, les actions non souscrites pouvant être proposées à nouveau aux bénéficiaires concernés dans le cadre d'une augmentation de capital ultérieure.

Au titre de la 18e résolution, le prix unitaire d'émission des actions à émettre sera fixé par le Conseil d'Administration (i) sur la base du cours de bourse de l'action de la Société ; ce prix d'émission sera égal à la moyenne des premiers cours cotés de l'action de la Société lors des 20 séances de bourse précédant le jour de la décision du Conseil d'Administration fixant la date d'ouverture de la souscription à une augmentation de capital réalisée sur le fondement de la 17e résolution, cette moyenne pouvant être éventuellement diminuée d'une décote maximum de 20 % ; le montant d'une telle décote sera déterminé par le Conseil d'Administration dans la limite précitée, et/ou (ii) au même prix décidé sur le fondement de la 17e résolution lors d'une opération concomitante et/ou (iii) conformément aux modalités de fixation du prix de souscription d'actions de la Société en tenant compte du régime spécifique d'une offre d'actions de la Société qui serait réalisée dans le cadre d'un dispositif d'actionnariat de droit étranger, en particulier dans le cadre d'un Share Incentive Plan au Royaume-Uni ou d'un plan établi en application des sections 401 (k) ou 423 du Code des impôts des États-Unis.

Enfin, l'Assemblée donnera tous pouvoirs au Conseil d'Administration avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, pour, dans les limites ci-dessus, fixer les diverses modalités de la mise en œuvre des deux résolutions proposées.

RÉSOLUTIONS PRÉSENTÉES À L'APPROBATION DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE MIXTE – 5 MAI 2026

Assemblée Générale Ordinaire

Résolutions 1 et 2 Approbation des comptes de l'exercice 2025

Objectif

Les **1re et 2e résolutions** vous permettent d'approuver les comptes sociaux puis les comptes consolidés d'Air Liquide de l'exercice clos le 31 décembre 2025 tels que présentés dans le chapitre 4 du Document d'Enregistrement Universel 2025.

Première résolution

(Approbation des comptes sociaux de l'exercice clos le 31 décembre 2025)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires, après avoir pris connaissance :

- des Rapports du Conseil d'Administration et des Commissaires aux comptes ;
- des comptes annuels de la Société, compte de résultat, bilan et annexes,

approuve les comptes sociaux de la Société de l'exercice clos le 31 décembre 2025 tels qu'ils lui ont été présentés, ainsi que les opérations traduites dans ces comptes ou mentionnées dans ces Rapports.

Elle arrête le montant du bénéfice net de l'exercice à la somme de 644 428 637 euros.

Deuxième résolution

(Approbation des comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2025)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires, après avoir pris connaissance :

- des Rapports du Conseil d'Administration et des Commissaires aux comptes ;
- des comptes consolidés du Groupe,

approuve les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2025 tels qu'ils lui ont été présentés.

Résolution 3 Affectation du bénéfice et fixation du dividende

Objectif

Par la **3e résolution**, le Conseil d'Administration vous propose d'approuver la distribution d'un dividende de **3,70 euros par action,** ce qui représente une croissance de 12,1 %, par rapport à l'année précédente, de la rémunération de l'actionnaire. De plus, une attribution d'actions gratuites, sous réserve de l'approbation de la 16e résolution et à raison d'une action gratuite pour 10 actions détenues, ainsi que l'application d'une prime de fidélité, sont prévues en 2026.

Une majoration de 10 % du dividende, soit **0,37 euro** par action, est attribuée aux actions inscrites sous forme nominative au 31 décembre 2023 et qui le resteront sans interruption jusqu'au 20 mai 2026, date de mise en paiement du dividende. Au 31 décembre 2025, 28,62 % des actions composant le capital sont susceptibles de bénéficier de ce dividende majoré.

Avec un taux de distribution estimé de 63 % du résultat net publié du Groupe, le dividende proposé à l'Assemblée s'inscrit pleinement dans la politique d'Air Liquide de rémunérer et valoriser l'épargne de ses Actionnaires dans la durée.

Le détachement du coupon interviendra le **18 mai 2026**. La mise en paiement du dividende interviendra le **20 mai 2026**.

Troisième résolution

(Affectation du résultat de l'exercice 2025 ; fixation du dividende)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires, après avoir constaté que, compte tenu du bénéfice de l'exercice 2025 arrêté à 644 428 637 euros et du report à nouveau au 31 décembre 2025 de 2 927 958 928 euros, le bénéfice distribuable au titre de l'exercice s'élève à 3 572 387 565 euros, approuve les propositions du Conseil d'Administration concernant l'affectation du bénéfice. Elle décide en conséquence d'affecter le bénéfice distribuable comme suit :

Réserve légale	618 838 euros
Report à nouveau	1 366 701 731 euros
Dividende (y compris le dividende majoré)	2 205 066 996 euros

En conséquence, un dividende de 3,70 euros reviendra à chacune des actions ouvrant droit à dividende, étant précisé que, en cas de variation du nombre d'actions ouvrant droit à dividende par rapport aux 579 384 423 actions composant le capital social au 31 décembre 2025, le montant global des dividendes serait ajusté en conséquence, et le montant affecté au compte de report à nouveau serait déterminé sur la base des dividendes effectivement mis en paiement.

La mise en paiement du dividende interviendra le 20 mai 2026 :

- pour les actions inscrites en compte nominatif pur : directement par la Société par le biais de son mandataire ;
- pour les actions inscrites en compte nominatif administré, ainsi que pour les actions au porteur faisant l'objet d'une inscription en compte : par les intermédiaires habilités auxquels la gestion de ces titres a été confiée.

Il est rappelé que les distributions effectuées au titre des trois derniers exercices ont été les suivantes :

	Total des sommes distribuées [a] *(en euros)*	Nombre d'actions concernées [b]	Dividende distribué éligible pour sa totalité à l'abattement de 40 % mentionné à l'article 158-3-2° du Code général des impôts [c] *(en euros)*
Exercice 2022			
Dividende ordinaire	1 544 178 299	523 450 271	2,95
Dividende majoré	43 256 757	149 161 232	0,29
Exercice 2023			
Dividende ordinaire	1 678 453 690	524 516 778	3,20
Dividende majoré	46 502 649	145 320 778	0,32
Exercice 2024			
Dividende ordinaire	1 908 255 568	578 259 263	3,30
Dividende majoré	53 946 131	163 473 123	0,33

(a) Valeurs théoriques calculées sur la base du nombre d'actions au 31 décembre de chaque exercice.
(b) Nombre d'actions en données historiques au 31 décembre de chaque exercice.
Les montants effectivement versés après ajustement s'élèvent à :
– exercice 2022 – dividende ordinaire : 1 540 365 457 euros pour 522 157 782 actions ; dividende majoré : 42 571 128 euros pour 146 796 994 actions ;
– exercice 2023 – dividende ordinaire : 1 672 929 059 euros pour 522 790 331 actions ; dividende majoré : 47 719 730 euros pour 149 124 155 actions ;
– exercice 2024 – dividende ordinaire : 1 903 923 163 euros pour 576 946 413 actions ; dividende majoré : 55 231 326 euros pour 167 367 655 actions.
L'ajustement résulte notamment de la variation du nombre de titres auto-détenus, de la fixation définitive de la majoration de dividende en fonction des cessions d'actions intervenues entre le 1er janvier et la date de détachement du dividende, des levées d'options réalisées pendant cette même période et de l'augmentation de capital réservée aux salariés.
(c) Applicable, sous certaines conditions, en cas d'option pour le barème progressif de l'impôt sur le revenu.

En application des dispositions statutaires, une majoration de 10 % du dividende, soit 0,37 euro par action de 5,50 euros de nominal, sera attribuée aux actions qui étaient inscrites sous forme nominative au 31 décembre 2023, et qui resteront sans interruption sous cette forme jusqu'au 20 mai 2026, date de mise en paiement du dividende.

Il est précisé que les dividendes ordinaires et majorés versés à des personnes physiques domiciliées fiscalement en France sont de plein droit soumis à la taxation forfaitaire au taux unique de 12,8 %, conformément à l'article 117 quater du Code général des impôts. Toutefois, en cas d'option globale, ces dividendes pourront être soumis au barème progressif de l'impôt sur le revenu et seront alors éligibles à l'abattement de 40 % mentionné au 2° du 3 de l'article 158 du Code général des impôts, applicable sous certaines conditions. En toute hypothèse, ces dividendes ordinaires et majorés seront par ailleurs soumis aux prélèvements sociaux au taux de 18,6 %. Les actionnaires, quelle que soit leur situation, sont invités à se rapprocher de leur conseil fiscal habituel.

Le montant total de la majoration du dividende, pour les 165 796 301 actions qui, inscrites sous forme nominative au 31 décembre 2023, sont restées sans interruption sous cette forme jusqu'au 31 décembre 2025, s'élève à 61 344 631 euros.

Il y aura lieu de déduire de ce montant le total des majorations de dividendes correspondant à celles de ces 165 796 301 actions qui auront cessé d'être au nominatif entre le 1er janvier 2026 et le 20 mai 2026, date de mise en paiement du dividende.

Résolution 4 Achat par la Société de ses propres actions

Objectif

La **4e résolution** renouvelle l'autorisation donnée au Conseil d'Administration, pour une durée de 18 mois, de faire acheter par la Société ses propres actions (y compris dans le cadre d'un contrat de liquidité). Les objectifs du programme de rachat d'actions sont détaillés ci-dessous dans la 4e résolution et dans le descriptif du programme de rachat figurant dans le Document d'Enregistrement Universel 2025, disponible sur le site Internet de la Société, www.airliquide.com, préalablement à l'Assemblée Générale.

En 2025, la société n'a procédé à aucun rachat d'actions et n'a procédé à aucune annulation d'actions.

Par ailleurs, dans le cadre du contrat de liquidité : 767 592 actions ont été achetées et 742 792 actions ont été vendues au cours de l'exercice 2025. Au 31 décembre 2025, 50 050 actions étaient détenues au titre du contrat de liquidité.

Au 31 décembre 2025, la Société détient directement 1 103 995 actions, dont 1 011 995 actions à l'objectif de mise en œuvre de tout plan d'actions de performance et 92 000 actions à l'objectif d'annulation. Ces actions représentent 0,19 % du capital de la Société. Elles n'ont pas le droit de vote, et les dividendes leur revenant sont affectés au compte de report à nouveau.

L'autorisation visée à la **4e résolution** prévoit que le prix maximum d'achat est fixé à 300 euros par action, et le nombre maximum d'actions pouvant être acquises est limité à 10 % du nombre d'actions composant le capital social au 31 décembre 2025, soit 57 938 442 actions, pour un montant maximum total de 17 381 532 600 euros.

Les acquisitions d'actions réalisées au titre de cette délégation pourront viser les objectifs compatibles avec la réglementation en vigueur, notamment la conservation des actions en vue de leur remise ultérieure (à titre d'échange, de paiement ou autre) dans le cadre d'opérations de croissance externe dans la limite de 5 % du nombre d'actions composant le capital social de la Société et, dans la continuité des pratiques antérieures, dans le cadre des opérations d'actionnariat salarié, en particulier pour servir les plans d'actions de performance attribuées aux salariés et aux dirigeants mandataires sociaux exécutifs.

Sous réserve de l'adoption de la 15e résolution, les actions auto-détenues pourront également notamment être annulées afin de compenser, dans la durée, la dilution éventuelle résultant des augmentations de capital liées aux opérations d'actionnariat salarié.

Le Conseil envisage également de poursuivre le contrat de liquidité, dans le respect des règles de l'Autorité des marchés financiers.

Comme les années antérieures, la résolution prévoit que l'autorisation ne s'applique pas en période d'offre publique.

Quatrième résolution

(Autorisation donnée pour 18 mois au Conseil d'Administration en vue de permettre à la Société d'intervenir sur ses propres actions)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires, après avoir pris connaissance du Rapport du Conseil d'Administration, conformément aux articles L. 22-10-62 et suivants du Code de commerce et aux dispositions d'application directe du Règlement de la Commission européenne nº 596/2014 du 16 avril 2014, autorise le Conseil d'Administration à faire acheter par la Société ses propres actions en vue de :

- soit leur annulation, sous réserve de l'adoption de la quinzième résolution ;
- soit leur remise à la suite de l'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières donnant droit par remboursement, conversion, échange, présentation d'un bon ou de toute autre manière à l'attribution d'actions de la Société ;
- soit la mise en œuvre (i) de plans d'options d'achat d'actions ou (ii) de plans d'attribution gratuite d'actions, ou (iii) d'opérations d'actionnariat salarié réservées aux adhérents à un plan d'épargne d'entreprise, réalisées dans les conditions des articles L. 3331-1 et suivants du Code du travail par cession des actions acquises préalablement par la Société dans le cadre de la présente résolution, ou prévoyant une attribution gratuite de ces actions au titre d'un abondement en titres de la Société et/ou en substitution de la décote, ou (iv) d'allocation d'actions au profit des salariés et/ou dirigeants mandataires sociaux de la Société et des sociétés qui lui sont liées ;
- soit la conservation des actions en vue de leur remise ultérieure (à titre d'échange, de paiement ou autre) dans le cadre d'opérations de croissance externe dans la limite de 5 % du nombre d'actions composant le capital social de la Société ;
- soit l'animation du marché du titre de la Société dans le cadre d'un contrat de liquidité conforme à la pratique de marché reconnue par l'Autorité des marchés financiers.

L'acquisition par la Société de ses propres actions serait également destinée à permettre la mise en œuvre de toute pratique de marché qui viendrait à être admise par l'Autorité des marchés financiers et, plus généralement, la réalisation de toute autre opération qui serait conforme à la réglementation en vigueur. Dans une telle hypothèse, la Société informerait ses Actionnaires par voie de communiqué.

L'Assemblée fixe le prix maximum d'achat à 300 euros (hors frais d'acquisition) par action de 5,50 euros de nominal et fixe le nombre maximum d'actions à acquérir à 10 % du nombre total des actions composant le capital social au 31 décembre 2025, soit 57 938 442 actions de 5,50 euros de nominal, pour un montant maximal de 17 381 532 600 euros, sous réserve des limites légales.

L'acquisition de ces actions peut être effectuée à tous moments, à l'exclusion des périodes d'offre publique sur le capital de la Société, en une ou plusieurs fois et par tous moyens, sur tout marché, hors marché, de gré à gré, y compris par acquisition de blocs, ou par utilisation d'instruments financiers dérivés, éventuellement par tous tiers agissant pour le compte de la Société dans les conditions prévues par les dispositions du dernier alinéa de l'article L. 225-206 du Code de commerce.

Les actions acquises peuvent être échangées, cédées ou transférées par tous moyens sur tout marché, hors marché ou de gré à gré, y compris par cession de blocs, conformément à la réglementation applicable.

Les actions auto-détenues n'ouvrant pas droit à dividende, la somme correspondant aux dividendes non versés sera affectée au compte report à nouveau.

La présente autorisation est donnée pour une période de 18 mois à compter du jour de la présente Assemblée. Elle prendra effet à la date du Conseil d'Administration appelé à se prononcer sur la mise en œuvre du programme de rachat et, au plus tard, le 6 novembre 2026. Elle se substituera à compter de cette date à celle donnée par l'Assemblée Générale Ordinaire du 6 mai 2025 dans sa quatrième résolution pour la partie non utilisée.

L'Assemblée donne tous pouvoirs au Conseil d'Administration, avec faculté de subdélégation, pour mettre en œuvre la présente autorisation, pour passer tout ordre de bourse, conclure tous accords, effectuer toutes formalités et déclarations auprès de tous organismes, et, généralement, faire ce qui est nécessaire pour l'exécution des décisions qui auront été prises par lui dans le cadre de la présente autorisation.

Le Conseil d'Administration devra informer l'Assemblée Générale des opérations réalisées en vertu de la présente autorisation conformément à la réglementation applicable.

Résolutions 5 à 7 Renouvellement du mandat de trois Administrateurs

Objectif

Le Conseil d'Administration est actuellement composé de 14 membres : 12 Administrateurs nommés par l'Assemblée Générale des Actionnaires, dont cinq sont de nationalité étrangère (soit 42 %) et deux Administrateurs représentant les salariés. La parité au sein du Conseil (hors Administrateurs représentant les salariés) s'établit à 42 % de femmes et 58 % d'hommes. Avec 10 Administrateurs qualifiés d'indépendants, le taux d'Administrateurs indépendants s'élève à 83 %.

En 2022, le Conseil d'Administration avait fait le choix d'une gouvernance dissociée. Depuis lors, Monsieur Benoît Potier occupe les fonctions de Président du Conseil d'Administration et Monsieur François Jackow, celles de Directeur Général. Monsieur François Jackow avait également été nommé Administrateur par l'Assemblée Générale de mai 2022. Les mandats de Messieurs Benoît Potier et François Jackow arrivent à échéance à l'issue de la présente Assemblée.

Le 19 février 2026, le Conseil d'Administration, sur recommandation du Comité des nominations et de la gouvernance, a indiqué sa volonté de maintenir la gouvernance dissociée et de renouveler pour quatre ans Monsieur François Jackow dans ses fonctions de Directeur Général et Monsieur Benoît Potier dans ses fonctions de Président du Conseil d'Administration. Le Conseil d'Administration a en effet estimé que le mode de gouvernance existant, permettant de démultiplier les champs d'intervention en favorisant la complémentarité des rôles du Président et du Directeur Général, demeure le mieux adapté aux enjeux de la période actuelle pour le Groupe.

Dans le cadre d'une transition managériale déjà bien engagée, les missions spécifiques qui avaient été attribuées au Président du Conseil d'Administration en 2022 en complément des missions légales seraient adaptées et se concentreraient désormais essentiellement sur la représentation institutionnelle et les orientations à long terme en matière d'innovation, permettant ainsi au Groupe de continuer à bénéficier de la grande expérience du Président dans ce domaine. Il continuerait par ailleurs, en lien étroit avec l'Administrateur Référent, le Comité des nominations et de la gouvernance et le Directeur Général, de participer aux travaux relatifs à sa propre succession.

Les fonctions d'Administrateur Référent confiées à Monsieur Xavier Huillard, Administrateur indépendant, seraient maintenues.

Dans ce contexte, Il vous est proposé dans la **5e résolution** et la **6e résolution** de renouveler les mandats d'Administrateur de Messieurs Benoît Potier et François Jackow pour une durée de quatre ans.

La **7e résolution** porte sur le renouvellement du mandat d'Administratrice de Madame Annette Winkler pour une durée de quatre ans. Madame Annette Winkler est Administratrice depuis 2014. Le Conseil d'Administration a souligné le fort engagement de Madame Annette Winkler dans les travaux du Conseil et plus particulièrement en tant que membre du Comité des nominations et de la gouvernance, depuis mai 2017. Elle a notamment participé activement au renforcement des compétences au sein du Conseil et des Comités, apportant sa vision long terme de la gouvernance du Groupe. En qualité de Présidente du Comité Environnement et Société depuis mai 2020, Madame Annette Winkler a joué un rôle déterminant dans la mise en œuvre des nouvelles obligations liées à la durabilité. En outre, ses compétences et son expérience de dirigeante d'un grand groupe industriel international et son expertise dans le domaine de l'automobile continueront d'être des atouts majeurs pour le Conseil. Dans le cadre de ce quatrième mandat, Madame Annette Winkler qui totalisera plus de 12 ans de mandat ne sera plus Administratrice indépendante.

Le Conseil s'est assuré que Madame Annette Winkler continuera à disposer de la disponibilité suffisante pour participer de manière assidue aux travaux du Conseil. En 2025, son taux de participation aux réunions du Conseil d'Administration et à celles des Comités dont elle est membre est de 100 %. Il s'élève à 100% sur la totalité des réunions du Conseil et des deux Comités concernés sur son dernier mandat.

À titre d'information, le mandat d'Administrateur représentant les salariés de Monsieur Philippe Dubrulle vient également à échéance à l'issue de cette Assemblée. Monsieur Philippe Dubrulle qui avait été désigné par le Comité de Groupe France en juin 2014, puis renouvelé en 2018 et en 2022, a annoncé ne pas souhaiter le renouvellement de ses fonctions. En séance plénière du 11 décembre 2025, le Comité de Groupe France a désigné Monsieur Benjamin Le Creurer en qualité d'Administrateur représentant les salariés. Cette nomination prendra effet à l'issue de la présente Assemblée, pour une durée expirant à l'issue de l'Assemblée Générale des actionnaires de 2030 (statuant sur les comptes de l'exercice 2029).

A l'issue de la présente Assemblée, sous réserve de l'approbation des résolutions proposées, le Conseil d'Administration resterait composé de 14 membres : 12 Administrateurs nommés par l'Assemblée Générale des Actionnaires et deux Administrateurs représentant les salariés. Le taux d'Administrateurs indépendants s'élèverait à 75 %.

Cinquième résolution

(Renouvellement du mandat de Monsieur Benoît Potier en qualité d'Administrateur de la Société)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires, après avoir pris connaissance du Rapport du Conseil d'Administration, décide de renouveler le mandat d'Administrateur de Monsieur Benoît Potier, pour une durée de quatre ans, lequel prendra fin à l'issue de l'Assemblée Générale de 2030 appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2029.

Sixième résolution

(Renouvellement du mandat de Monsieur François Jackow en qualité d'Administrateur de la Société)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires, après avoir pris connaissance du Rapport du Conseil d'Administration, décide de renouveler le mandat d'Administrateur de Monsieur François Jackow, pour une durée de quatre ans, lequel prendra fin à l'issue de l'Assemblée Générale de 2030 appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2029.

Septième résolution

(Renouvellement du mandat de Madame Annette Winkler en qualité d'Administratrice de la Société)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires, après avoir pris connaissance du Rapport du Conseil d'Administration, décide de renouveler le mandat d'Administratrice de Madame Annette Winkler, pour une durée de quatre ans, lequel prendra fin à l'issue de l'Assemblée Générale de 2030 appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2029.

Résolution 8 Conventions réglementées

Objectif

Au cours de l'exercice 2025, aucune nouvelle convention réglementée n'a été soumise à l'autorisation préalable du Conseil d'Administration.

Conformément à la loi, le Conseil d'Administration a procédé au réexamen annuel des conventions réglementées autorisées et conclues lors d'exercices antérieurs et pris acte qu'aucune convention ne s'est poursuivie au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2025.

La **8e résolution** vous propose de prendre acte du fait que le Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions réglementées ne fait état d'aucune convention nouvelle.

Ce Rapport spécial est disponible dans le chapitre 6 du Document d'Enregistrement Universel 2025.

Huitième résolution

(Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions visées aux articles L. 225-38 et suivants du Code de commerce)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires, prend acte qu'il lui a été soumis, sur les conventions visées aux articles L. 225-38 et suivants du Code de commerce, le Rapport spécial des Commissaires aux comptes prévu par les dispositions légales et réglementaires en vigueur, qui ne fait mention d'aucune convention nouvelle au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2025.

Résolutions 9 et 10 Approbation de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux versée au cours ou attribuée au titre de l'exercice 2025

Objectif

Conformément à l'article L. 22-10-34 II du Code de commerce, il vous est demandé :

- à la **9e résolution** d'approuver les éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés en 2025 ou attribués au titre de l'exercice 2025 à Monsieur François Jackow, en qualité de Directeur Général. Il est précisé qu'aucune rémunération exceptionnelle ne lui a été versée ou attribuée en 2025 ;
- à la **10e résolution** d'approuver les éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés en 2025 ou attribués au titre de l'exercice 2025 à Monsieur Benoît Potier, en qualité de Président du Conseil d'Administration. Il est précisé qu'aucune rémunération variable, aucun LTI ni aucune rémunération exceptionnelle ne lui a été versée ou attribuée en 2025.

Ces éléments de rémunération sont décrits dans le Rapport sur le gouvernement d'entreprise figurant dans le chapitre 3 du Document d'Enregistrement Universel 2025. Ils ont été versés ou attribués en conformité avec la politique de rémunération approuvée par l'Assemblée Générale du 6 mai 2025.

Neuvième résolution

(Approbation des éléments de la rémunération versée au cours ou attribuée au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2025 à Monsieur François Jackow, Directeur Général)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires, approuve, en application de l'article L. 22-10-34 II du Code de commerce, les éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2025 ou attribués au titre du même exercice à Monsieur François Jackow, Directeur Général, tels que présentés dans le Document d'Enregistrement Universel 2025 de la Société, au chapitre 3 « Gouvernement d'entreprise », dans la section « Rémunération des mandataires sociaux de L'Air Liquide S.A. », au paragraphe « Éléments de la rémunération totale et avantages de toute nature versés au cours ou attribués au titre de l'exercice 2025 à Monsieur François Jackow et sur lesquels l'Assemblée Générale du 5 mai 2026 est invitée à statuer ».

Dizième résolution

(Approbation des éléments de la rémunération versée au cours ou attribuée au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2025 à Monsieur Benoît Potier, Président du Conseil d'Administration)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires, approuve, en application de l'article L. 22-10-34 II du Code de commerce, les éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2025 ou attribués au titre du même exercice à Monsieur Benoît Potier, Président du Conseil d'Administration, tels que présentés dans le Document d'Enregistrement Universel 2025 de la Société, au chapitre 3 « Gouvernement d'entreprise », dans la section « Rémunération des mandataires sociaux de L'Air Liquide S.A. », au paragraphe « Éléments de la rémunération totale et avantages de toute nature versés au cours ou attribués au titre de l'exercice 2025 à Monsieur Benoît Potier et sur lesquels l'Assemblée Générale du 5 mai 2026 est invitée à statuer ».

Résolution 11 Approbation des informations relatives à la rémunération des mandataires sociaux figurant dans le Rapport sur le gouvernement d'entreprise en application de l'article L. 22-10-9 I du Code de commerce

Objectif

Conformément à l'article L. 22-10-34 I du Code de commerce, il vous est demandé d'approuver la **11e résolution** portant sur les informations relatives à la rémunération des mandataires sociaux de la Société (Directeur Général, Président du Conseil d'Administration et Administrateurs) listées à l'article L. 22-10-9 I du Code de commerce.

Ces informations contiennent notamment des éléments permettant de faire le lien entre la rémunération du dirigeant mandataire social exécutif et la performance de la Société ainsi que la communication de ratios de rémunération à la fois sur le périmètre légal et sur un périmètre élargi.

Ces informations sont décrites dans le Rapport sur le gouvernement d'entreprise figurant dans le chapitre 3 du Document d'Enregistrement Universel 2025.

Onzième résolution

(Approbation des informations relatives à la rémunération des mandataires sociaux mentionnées à l'article L. 22-10-9 I du Code de commerce)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires, approuve, en application de l'article L. 22-10-34 I du Code de commerce, les informations mentionnées à l'article L. 22-10-9 I du même Code qui sont comprises dans le Rapport du Conseil d'Administration sur le gouvernement d'entreprise tel que présenté dans le Document d'Enregistrement Universel 2025 de la Société, au chapitre 3 « Gouvernement d'entreprise », dans la section « Rémunération des mandataires sociaux de L'Air Liquide S.A. », aux paragraphes « Rémunération des dirigeants mandataires sociaux (comprenant les informations mentionnées à l'article L. 22-10-9 I du Code de commerce) » et « Rémunération des Administrateurs non exécutifs (comprenant les informations mentionnées à l'article L. 22-10-9 I du Code de commerce) ».

Résolutions 12 à 14 Approbation de la politique de rémunération applicable aux mandataires sociaux

Objectif

Conformément à l'article L. 22-10-8 II du Code de commerce, il vous est demandé d'approuver la politique de rémunération des mandataires sociaux.

Les éléments de cette politique, qui comprennent la politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux exécutifs et non exécutifs, leur application à chaque dirigeant et la politique applicable aux Administrateurs, sont décrits dans le Rapport sur le gouvernement d'entreprise figurant dans le chapitre 3 du Document d'Enregistrement Universel 2025, dans la section « Politique de rémunération des mandataires sociaux ».

L'approbation de la politique de rémunération fait l'objet de la **12e résolution** pour le Directeur Général (applicable à Monsieur François Jackow), de la **13e résolution** pour le Président du Conseil d'Administration (applicable à Monsieur Benoît Potier) et de la **14e résolution** pour les Administrateurs de la Société.

Douzième résolution

(Approbation de la politique de rémunération applicable au Directeur Général)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires, après avoir pris connaissance du Rapport du Conseil d'Administration sur le gouvernement d'entreprise, approuve, en application de l'article L. 22-10-8 II du Code de commerce, les éléments de la politique de rémunération applicable au Directeur Général tels que présentés dans le Document d'Enregistrement Universel 2025 de la Société, au chapitre 3 « Gouvernement d'entreprise », dans la section « Politique de rémunération des mandataires sociaux », au paragraphe « Politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux ».

Treizième résolution

(Approbation de la politique de rémunération applicable au Président du Conseil d'Administration)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires, après avoir pris connaissance du Rapport du Conseil d'Administration sur le gouvernement d'entreprise, approuve, en application de l'article L. 22-10-8 II du Code de commerce, la politique de rémunération applicable au Président du Conseil d'Administration telle que présentée dans le Document d'Enregistrement Universel 2025 de la Société, au chapitre 3 « Gouvernement d'entreprise », dans la section « Politique de rémunération des mandataires sociaux », au paragraphe « Politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux ».

Quatorzième résolution

(Approbation de la politique de rémunération applicable aux Administrateurs)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires, après avoir pris connaissance du Rapport du Conseil d'Administration sur le gouvernement d'entreprise, approuve, en application de l'article L. 22-10-8 II du Code de commerce, la politique de rémunération applicable aux Administrateurs telle que présentée dans le Document d'Enregistrement Universel 2025 de la Société, au chapitre 3 « Gouvernement d'entreprise », dans la section « Politique de rémunération des mandataires sociaux », au paragraphe « Politique de rémunération des Administrateurs ».

Assemblée Générale Extraordinaire

Résolution 15 Annulation par voie de réduction de capital des actions achetées par la Société

Objectif

Comme chaque année, nous vous demandons dans la **15e résolution** d'autoriser le Conseil d'Administration à annuler tout ou partie des actions acquises dans le cadre du programme de rachat d'actions et à réduire le capital selon certaines conditions pour permettre notamment, le cas échéant, de compenser la dilution éventuelle résultant des augmentations de capital liées aux opérations d'actionnariat salarié.

La différence entre la valeur comptable des actions annulées et leur montant nominal sera imputée sur les postes de réserves ou de primes.

La durée de l'autorisation conférée au Conseil d'Administration est de 24 mois.

Quinzième résolution

(Autorisation donnée pour 24 mois au Conseil d'Administration de réduire le capital par annulation des actions auto-détenues)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Extraordinaires, après avoir pris connaissance du Rapport du Conseil d'Administration et du Rapport spécial des Commissaires aux comptes, autorise le Conseil d'Administration à annuler, sur ses seules décisions, en une ou plusieurs fois, dans la limite de 10 % du capital de la Société, par périodes de 24 mois, tout ou partie des actions acquises dans le cadre de l'autorisation votée par la présente Assemblée Générale Ordinaire dans sa quatrième résolution et de celles acquises dans le cadre des autorisations votées par les Assemblées Générales Ordinaires du 30 avril 2024 et du 6 mai 2025, et à réduire le capital à due concurrence.

La différence entre la valeur comptable des actions annulées et leur montant nominal sera imputée sur tous postes de réserves ou de primes.

La présente autorisation est donnée pour une période de 24 mois à compter du jour de la présente Assemblée. Elle se substitue à celle donnée par l'Assemblée Générale Extraordinaire du 6 mai 2025 dans sa quinzième résolution pour la fraction non utilisée à ce jour.

Tous pouvoirs sont conférés au Conseil d'Administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions prévues par la loi, pour mettre en œuvre la présente autorisation, imputer la différence entre la valeur comptable des actions annulées et leur montant nominal sur tous postes de réserves et primes, et accomplir les formalités requises pour mettre en œuvre la réduction de capital qui sera décidée conformément à la présente résolution et modifier corrélativement les statuts.

Résolution 16 Augmentation de capital social par incorporation de primes, réserves, bénéfices ou autres

Objectif

L'Assemblée Générale Mixte du 30 avril 2024 avait donné au Conseil d'Administration, pour 26 mois, l'autorisation d'augmenter le capital social, en une ou plusieurs fois, par incorporation de primes, réserves, bénéfices ou autres, en vue notamment de l'attribution d'actions gratuites aux actionnaires.

Cette autorisation a été partiellement utilisée en 2024 : la Société a attribué une action gratuite pour 10 détenues à la suite d'une augmentation de capital par incorporation d'une somme de 296,5 millions d'euros prélevée sur le poste « prime d'émission », créant ainsi 53 911 973 actions nouvelles (montant incluant la majoration de 10 %, soit une action gratuite supplémentaire pour 100 anciennes détenues au nominatif depuis plus de deux années civiles pleines).

L'objectif de la **16e résolution** est de renouveler cette autorisation dans la limite d'un montant de 320 millions d'euros. Comme en 2024, et afin de donner aux actionnaires le droit de se prononcer sur une telle augmentation de capital en période d'offre publique, il vous est proposé de prévoir que la présente délégation est suspendue en période d'offre publique. Sur la base de la présente résolution, une attribution d'actions gratuites à raison d'une action gratuite pour 10 actions détenues, ainsi que l'application d'une prime de fidélité, sont prévues en 2026.

Seizième résolution

Délégation de compétence donnée pour 26 mois au Conseil d'Administration en vue d'augmenter le capital social par incorporation de primes, réserves, bénéfices ou autres, pour un montant maximal de 320 millions d'euros

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires, après avoir pris connaissance du Rapport du Conseil d'Administration et conformément aux dispositions des articles L. 225-129-2, L. 225-130 et L. 22-10-50 du Code de commerce :

- délègue au Conseil d'Administration avec faculté de subdélégation la compétence de décider une ou plusieurs augmentations de capital, selon les modalités et aux époques qu'il déterminera, par incorporation au capital de primes, réserves, bénéfices ou autres dont la capitalisation sera légalement et statutairement possible et sous forme d'attribution d'actions gratuites aux Actionnaires et/ou d'élévation de la valeur nominale des actions existantes ;
- la délégation ainsi conférée au Conseil d'Administration est valable pour une durée de 26 mois à compter de la présente Assemblée, étant toutefois précisé que le Conseil d'Administration ne sera pas autorisé à en faire usage pendant toute période d'offre publique sur le capital de la Société ;
- décide que le montant total des augmentations de capital social susceptibles d'être ainsi réalisées ne pourra être supérieur à 320 millions d'euros, étant précisé qu'à ce plafond s'ajoutera le montant nominal des actions à émettre éventuellement conformément aux dispositions législatives et réglementaires applicables, et le cas échéant, aux stipulations contractuelles prévoyant d'autres ajustements, pour préserver les droits des porteurs de valeurs mobilières ou autres droits donnant accès au capital et que ce plafond est distinct et autonome de celui visé au deuxième paragraphe de la seizième résolution votée par l'Assemblée Générale Extraordinaire du 6 mai 2025 (ou toute résolution qui lui serait substituée ultérieurement) ; en tout état de cause le montant total des augmentations de capital social susceptibles d'être ainsi réalisées ne pourra être supérieur au montant des comptes de primes, réserves, bénéfices ou autres existant lors de l'augmentation de capital ;
- décide que, en cas d'usage par le Conseil d'Administration de la présente délégation, conformément aux dispositions des articles L. 225-130 et L. 22-10-50 du Code de commerce, les droits formant rompus ne seront pas négociables et que les titres correspondants seront vendus ; les sommes provenant de la vente seront allouées aux titulaires des droits dans les conditions réglementaires applicables ;
- prend acte que la présente délégation prive d'effet la délégation donnée au Conseil d'Administration au titre de la dix-huitième résolution de l'Assemblée Générale Extraordinaire du 30 avril 2024, à hauteur de la partie non utilisée de cette délégation ;
- donne tous pouvoirs au Conseil d'Administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, pour mettre en œuvre la présente délégation et notamment fixer les conditions d'émission, imputer sur un ou plusieurs postes de réserves disponibles le montant des frais afférents à l'augmentation de capital correspondante et, s'il le juge opportun, y prélever les sommes nécessaires pour porter la réserve légale au dixième du nouveau capital après chaque émission, constater la réalisation des augmentations de capital qui en résultent, procéder à la modification corrélative des statuts et, d'une manière générale, procéder à toutes formalités nécessaires à la réalisation des augmentations de capital.

Résolutions 17 et 18 Augmentation de capital réservée aux salariés avec suppression du Droit préférentiel de souscription des Actionnaires

Objectif

Les résolutions autorisant une augmentation de capital réservée aux salariés sont, comme en 2025, soumises à la présente Assemblée. Le montant nominal total des augmentations de capital social susceptibles d'être réalisées au titre de ces résolutions est fixé à 22 millions d'euros, correspondant à l'émission d'un maximum de 4 millions d'actions, soit 0,69 % du capital au 31 décembre 2025. Ce montant s'imputera sur le montant du plafond de 470 millions d'euros en nominal, soit environ 15 % du capital social, prévu par la 16e résolution de l'Assemblée Générale du 6 mai 2025 (ou toute résolution qui lui serait substituée ultérieurement), relatif à la limite globale des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées sur délégation au Conseil d'Administration.

La **17e résolution** précise les conditions des augmentations de capital réservées aux adhérents à un plan d'épargne d'entreprise ou de groupe ; elle est accompagnée dans la **18e résolution** d'un dispositif comparable pour les salariés et mandataires sociaux de sociétés du Groupe à l'étranger qui ne pourraient pas bénéficier du dispositif d'actionnariat qui serait mis en place en application de la **17e résolution**. La **18e résolution** permet au Conseil d'Administration s'il l'estime opportun de proposer aux salariés du Groupe à l'étranger, le cas échéant, des dispositifs d'actionnariat comportant des caractéristiques spécifiques pouvant être distinctes des plans mis en place dans le cadre de la **17e résolution**.

Ces deux délégations seront valables respectivement pour une durée de 26 mois pour la **17e résolution** et pour une durée de 18 mois pour la **18e résolution**. Elles entraînent la suppression du Droit préférentiel de souscription des Actionnaires au profit des bénéficiaires concernés.

La précédente opération d'actionnariat salarié s'est déroulée en novembre 2025, conformément aux autorisations données par la 20e résolution et la 21e résolution de l'Assemblée Générale du 6 mai 2025. Le prix de souscription des actions s'est établi à 137,89 euros (et à 146,50 euros pour les États-Unis) par action. 22 188 salariés (et retraités) répartis dans 57 pays représentant 33,45 % des effectifs éligibles ont souscrit à cette opération.

Le Groupe souhaite continuer à associer davantage les salariés à son développement. Les opérations d'actionnariat salarié autorisées par ces résolutions permettent d'associer plus étroitement les salariés au développement du Groupe.

Fin 2025, la part du capital détenue par les salariés et anciens salariés du Groupe est estimée à 3,0 %, dont 2,2 % correspondant (au sens de l'article L. 225-102 du Code de commerce) aux titres souscrits par les salariés dans le cadre des augmentations de capital qui leur sont réservées ou détenus dans le cadre d'une gestion collective.

Dix-septième résolution

(Délégation de compétence donnée pour 26 mois au Conseil d'Administration en vue de procéder à des augmentations de capital avec suppression du Droit préférentiel de souscription réservées aux adhérents à un plan d'épargne d'entreprise ou de groupe)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Extraordinaires, après avoir pris connaissance du Rapport du Conseil d'Administration et du Rapport spécial des Commissaires aux comptes, statuant en application des articles L. 225-129-6 et L. 225-138-1 du Code de commerce et des articles L. 3331-1 et suivants du Code du travail :

- délègue au Conseil d'Administration sa compétence pour décider d'augmenter le capital social de la Société, en une ou plusieurs fois, à l'époque ou aux époques qu'il fixera et dans les proportions qu'il appréciera, par l'émission d'actions ordinaires de la Société ainsi que d'autres titres de capital donnant accès au capital de la Société, réservée aux adhérents à un plan d'épargne d'entreprise ou de groupe ;
- décide que le montant total des augmentations de capital social susceptibles d'être réalisées en application de la présente résolution ne pourra être supérieur à un montant nominal maximal de 22 millions d'euros, correspondant à l'émission d'un maximum de 4 millions d'actions, étant précisé que ce montant ne tient pas compte des actions supplémentaires à émettre, conformément aux dispositions législatives et réglementaires applicables, et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles prévoyant d'autres ajustements, pour préserver les droits des porteurs de titres de capital donnant accès au capital, et que le montant cumulé des augmentations de capital réalisées sur le fondement de la présente résolution et de la dix-huitième résolution ne pourra excéder le montant nominal précité de 22 millions d'euros ;
- décide que le montant nominal maximal des augmentations de capital réalisées sur le fondement de la présente délégation s'imputera sur le montant du plafond global prévu au paragraphe 2 de la seizième résolution de l'Assemblée Générale Extraordinaire du 6 mai 2025 (ou toute résolution qui lui serait substituée ultérieurement) ;
- décide que les bénéficiaires de ces augmentations de capital seront directement ou par l'intermédiaire d'un fonds commun de placement d'entreprise ou toutes autres structures ou entités permises par les dispositions légales ou réglementaires applicables, les adhérents, au sein de la Société et des sociétés, françaises ou étrangères, qui lui sont liées au sens des articles L. 225-180 du Code de commerce et L. 3344-1 du Code du travail, à un plan d'épargne d'entreprise ou de groupe ;
- décide de supprimer le Droit préférentiel de souscription des Actionnaires aux actions nouvelles ou autres titres de capital, et titres de capital auxquels donneraient droit ces titres de capital, qui seront émis en application de la présente résolution en faveur des adhérents précités à un plan d'épargne d'entreprise ou de groupe ;
- décide que le prix de souscription ne pourra être ni supérieur à la moyenne, déterminée conformément aux dispositions de l'article L. 3332-19 du Code du travail, des premiers cours cotés de l'action de la Société lors des 20 séances de bourse précédant le jour de la décision fixant la date d'ouverture de la souscription, ni inférieur de plus de 20 % à cette moyenne, étant précisé que l'Assemblée Générale autorise expressément le Conseil d'Administration, s'il le juge opportun, à réduire ou supprimer la décote susmentionnée, en considération, notamment, des dispositions légales, réglementaires et fiscales de droit étranger applicables le cas échéant ;
- décide en application de l'article L. 3332-21 du Code du travail que le Conseil d'Administration pourra prévoir l'attribution, aux bénéficiaires ci-dessus indiqués, à titre gratuit, d'actions à émettre ou déjà émises ou d'autres titres de capital ou donnant accès au capital de la Société à émettre ou déjà émis, au titre (i) de l'abondement qui pourrait être versé en application des règlements de plans d'épargne d'entreprise ou de groupe, et/ou (ii) le cas échéant de la décote ;
- décide également que, dans le cas où les bénéficiaires n'auraient pas souscrit dans le délai imparti la totalité de l'augmentation de capital, celle-ci ne serait réalisée qu'à concurrence du montant des actions souscrites, les actions non souscrites pouvant être proposées à nouveau aux bénéficiaires concernés dans le cadre d'une augmentation de capital ultérieure ;
- donne tous pouvoirs au Conseil d'Administration avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, pour, dans les limites ci-dessus, fixer les diverses modalités de l'opération, et notamment :
  - fixer les critères auxquels devront répondre les sociétés dont les salariés pourront bénéficier des augmentations de capital,
  - déterminer la liste de ces sociétés,
  - arrêter les conditions et modalités d'émission, les caractéristiques des actions et, le cas échéant, des autres titres de capital, déterminer le prix de souscription calculé selon la méthode définie ci-dessus, fixer les modalités et le délai de libération des actions souscrites ; imputer sur le poste « primes d'émission » le montant des frais relatifs à ces augmentations de capital et y prélever, s'il le juge opportun, les sommes nécessaires pour porter la réserve légale au dixième du nouveau capital après chaque émission ; et, généralement, accomplir, directement ou par mandataire, toutes opérations et formalités liées aux augmentations du capital social réalisées en application de la présente résolution, notamment faire le cas échéant toute démarche en vue de l'admission aux négociations sur le marché réglementé Euronext Paris des actions émises en vertu de la présente délégation,
  - arrêter les dates d'ouverture et de clôture de souscription, constater la réalisation de l'augmentation de capital correspondante et modifier les statuts en conséquence ;
- décide que la présente délégation conférée au Conseil d'Administration est valable pour une durée de 26 mois à compter de la présente Assemblée Générale.

Dix-huitième résolution

(Délégation de compétence donnée pour 18 mois au Conseil d'Administration en vue de procéder à des augmentations de capital avec suppression du Droit préférentiel de souscription réservées à une catégorie de bénéficiaires)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Extraordinaires, après avoir pris connaissance du Rapport du Conseil d'Administration et du Rapport spécial des Commissaires aux comptes, conformément aux dispositions des articles L. 225-129 à L. 225-129-2 et de l'article L. 225-138 du Code de commerce :

- délègue au Conseil d'Administration sa compétence pour décider d'augmenter, en une ou plusieurs fois à l'époque ou aux époques qu'il fixera et dans les proportions qu'il appréciera, le capital social de la Société par émission d'actions ordinaires ainsi que d'autres titres de capital donnant accès au capital de la Société, réservée à la catégorie de bénéficiaires définie ci-après ;
- décide que le montant total des augmentations de capital social susceptibles d'être réalisées en application de la présente résolution ne pourra être supérieur à un montant nominal maximal de 22 millions d'euros, correspondant à l'émission d'un maximum de 4 millions d'actions, étant précisé que ce montant ne tient pas compte des actions supplémentaires à émettre, conformément aux dispositions législatives et réglementaires applicables, et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles prévoyant d'autres ajustements, pour préserver les droits des porteurs de titres de capital donnant accès au capital, et que le montant cumulé des augmentations de capital réalisées au titre de la présente résolution et de la dix-septième résolution ne pourra excéder le montant nominal précité de 22 millions d'euros ;
- décide que le montant nominal maximal des augmentations de capital réalisées sur le fondement de la présente délégation s'imputera sur le montant du plafond global prévu au paragraphe 2 de la seizième résolution de l'Assemblée Générale Extraordinaire du 6 mai 2025 (ou toute résolution qui lui serait substituée ultérieurement) ;
- décide de supprimer le Droit préférentiel de souscription des Actionnaires aux actions ou autres titres de capital, et aux titres de capital auxquels donneraient droit ces titres de capital, qui seraient émis en application de la présente résolution et de réserver le droit de les souscrire à la catégorie de bénéficiaires répondant aux caractéristiques suivantes : (i) des salariés et mandataires sociaux des sociétés liées à la Société dans les conditions de l'article L. 225-180 du Code de commerce et de l'article L. 3341-1 du Code du travail et ayant leur siège social hors de France et/ou (ii) tout établissement financier ou filiale d'un tel établissement mandaté par la Société et qui souscrirait des actions, ou d'autres titres de capital émis par la Société en application de la présente résolution, dans le but exclusif de permettre à des salariés et mandataires sociaux de sociétés étrangères, liées à la Société au sens des articles L. 225-180 du Code de commerce et L. 3344-1 du Code du travail, de bénéficier d'un dispositif d'actionnariat ou d'investissement présentant un profil économique comparable à un schéma d'actionnariat salarié qui serait mis en place dans le cadre d'une augmentation de capital réalisée en application de la dix-septième résolution soumise au vote de la présente Assemblée Générale, compte tenu du cadre réglementaire et fiscal et/ou social applicable dans les pays de résidence des salariés et mandataires sociaux des sociétés étrangères précitées et/ou (iii) les OPCVM ou autres entités, ayant ou non la personnalité morale, d'actionnariat salarié investis en titres de la Société dont les porteurs de parts ou les actionnaires seront constitués des personnes mentionnées au (i) ou permettant à ces personnes de bénéficier, directement ou indirectement, d'un dispositif d'actionnariat ou d'épargne en titres de la Société ;
- décide que le prix unitaire d'émission des actions à émettre en application de la présente résolution sera fixé par le Conseil d'Administration (i) sur la base du cours de bourse de l'action de la Société ; ce prix d'émission sera égal à la moyenne des premiers cours cotés de l'action de la Société lors des 20 séances de bourse précédant le jour de la décision du Conseil d'Administration fixant la date d'ouverture de la souscription à une augmentation de capital réalisée sur le fondement de la dix-septième résolution, cette moyenne pouvant être éventuellement diminuée d'une décote maximum de 20 % ; le montant d'une telle décote sera déterminé par le Conseil d'Administration dans la limite précitée, et/ou (ii) au même prix décidé sur le fondement de la dix-septième résolution lors d'une opération concomitante et/ou (iii) conformément aux modalités de fixation du prix de souscription d'actions de la Société en tenant compte du régime spécifique d'une offre d'actions de la Société qui serait réalisée dans le cadre d'un dispositif d'actionnariat de droit étranger, en particulier dans le cadre d'un Share Incentive Plan au Royaume-Uni ou d'un plan établi en application des sections 401 (k) ou 423 du Code des impôts des États-Unis ;
- décide que le Conseil d'Administration aura tous pouvoirs, dans les conditions prévues par la loi et dans les limites fixées ci-dessus, avec faculté de subdélégation, pour mettre en œuvre la présente délégation et notamment à l'effet de :
  - fixer la date et le prix d'émission des actions ou autres titres de capital à émettre en application de la présente résolution ainsi que les autres modalités de l'émission,
  - arrêter la liste du ou des bénéficiaires de la suppression du Droit préférentiel de souscription au sein de la catégorie définie ci-dessus, ainsi que le nombre d'actions à souscrire par celui-ci ou chacun d'eux,
  - le cas échéant, arrêter les caractéristiques des autres titres de capital donnant accès au capital de la Société dans les conditions légales et réglementaires applicables,
  - constater la réalisation de l'augmentation de capital, accomplir, directement ou par mandataire, toutes opérations et formalités liées aux augmentations du capital social et sur sa seule décision et, s'il le juge opportun, imputer les frais des augmentations de capital sur le montant des primes afférentes à ces augmentations, modifier corrélativement les statuts et procéder à toutes formalités requises, faire le cas échéant toute démarche en vue de l'admission aux négociations sur le marché réglementé Euronext Paris des actions émises en vertu de la présente délégation ;
- décide que la présente délégation conférée au Conseil d'Administration est valable pour une durée de 18 mois à compter de la présente Assemblée Générale.

Assemblée Générale Ordinaire

Résolution 19 Pouvoirs

Objectif

La **19e résolution** est une résolution usuelle qui permet l'accomplissement des publicités et des formalités légales.

Dix-neuvième résolution

(Pouvoirs en vue des formalités)

Tous pouvoirs sont donnés au porteur d'une copie ou d'un extrait du procès-verbal de la présente Assemblée pour procéder à toutes publications et formalités requises par la loi et les règlements.

RAPPORTS DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions réglementées

Aux Actionnaires,

En notre qualité des Commissaires aux comptes de votre Société, nous vous présentons notre rapport sur les conventions réglementées.

Il nous appartient de vous communiquer, sur la base des informations qui nous ont été données, les caractéristiques, les modalités essentielles ainsi que les motifs justifiant de l'intérêt pour la Société des conventions dont nous avons été avisés ou que nous aurions découvertes à l'occasion de notre mission, sans avoir à nous prononcer sur leur utilité et leur bien-fondé ni à rechercher l'existence d'autres conventions. Il vous appartient, selon les termes de l'article R. 225-31 du Code de commerce, d'apprécier l'intérêt qui s'attachait à la conclusion de ces conventions en vue de leur approbation.

Par ailleurs, il nous appartient, le cas échéant, de vous communiquer les informations prévues à l'article R. 225-31 du Code de commerce relatives à l'exécution, au cours de l'exercice écoulé, des conventions déjà approuvées par l'Assemblée Générale.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette mission.

CONVENTIONS SOUMISES À L'APPROBATION DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

Conventions autorisées et conclues au cours de l'exercice écoulé

Nous vous informons qu'il ne nous a été donné avis d'aucune convention autorisée et conclue au cours de l'exercice écoulé à soumettre à l'approbation de l'Assemblée Générale en application des dispositions de l'article L. 225-38 du Code de commerce.

CONVENTIONS DÉJÀ APPROUVÉES PAR L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

Nous vous informons qu'il ne nous a été donné avis d'aucune convention déjà approuvée par l'Assemblée Générale dont l'exécution se serait poursuivie au cours de l'exercice écoulé.

Neuilly-sur-Seine et Paris-La Défense, le 5 mars 2026

Les Commissaires aux comptes

PricewaterhouseCoopers Audit		KPMG S.A	
Olivier Lotz	Cédric Le Gal	Valérie Besson	Laurent Genin

Rapport des Commissaires aux comptes sur la réduction du capital
(Assemblée Générale Mixte du 5 mai 2026 – résolution n° 15)

Aux Actionnaires,

En notre qualité de Commissaires aux comptes de votre Société et en exécution de la mission prévue à l'article L. 22-10-62 du Code de commerce en cas de réduction du capital par annulation d'actions achetées, nous avons établi le présent rapport destiné à vous faire connaître notre appréciation sur les causes et conditions de la réduction du capital envisagée.

Votre Conseil d'Administration vous propose de lui déléguer, pour une durée de vingt-quatre mois à compter du jour de la présente Assemblée, tous pouvoirs pour annuler, dans la limite de 10 % de son capital, par période de vingt-quatre mois, les actions achetées au titre de la mise en œuvre d'une autorisation d'achat par votre Société de ses propres actions dans le cadre des dispositions de l'article précité.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette mission. Ces diligences conduisent à examiner si les causes et conditions de la réduction du capital envisagée, qui n'est pas de nature à porter atteinte à l'égalité des actionnaires, sont régulières.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur les causes et conditions de la réduction du capital envisagée.

Neuilly-sur-Seine et Paris-La Défense, le 5 mars 2026

Les Commissaires aux comptes

PricewaterhouseCoopers Audit		KPMG S.A.	
Olivier Lotz	Cédric Le Gal	Valérie Besson	Laurent Genin

Rapport des Commissaires aux comptes sur l'émission d'actions ordinaires et/ou de diverses valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société réservée aux adhérents d'un plan d'épargne d'entreprise ou de groupe

(Assemblée Générale Mixte du 5 mai 2026 – résolution n° 17)

Aux Actionnaires,

En notre qualité des Commissaires aux comptes de votre Société et en exécution de la mission prévue par les articles L. 228-92 et L. 225-135 et suivants du Code de commerce, nous vous présentons notre rapport sur la proposition de délégation au Conseil d'Administration de la compétence de décider, en une ou plusieurs fois, l'émission d'actions ordinaires et d'autres titres de capital donnant accès au capital de la Société avec suppression du droit préférentiel de souscription, réservée aux adhérents au sein de la Société et des sociétés, françaises ou étrangères, qui lui sont liées au sens des articles L. 225-180 du Code de commerce et L. 3344-1 du Code du travail, à un plan d'épargne d'entreprise ou de groupe, opération sur laquelle vous êtes appelés à vous prononcer.

Le montant nominal maximal des augmentations du capital susceptibles d'être réalisées ne pourra être supérieur à 22 millions d'euros (correspondant à l'émission d'un maximum de 4 millions d'actions), étant précisé que :

- le montant cumulé des augmentations du capital susceptibles d'être réalisées au titre des dix-septième et dix-huitième résolutions de la présente Assemblée Générale Mixte ne pourra excéder le montant nominal précité de 22 millions d'euros ;
- le montant nominal maximal des augmentations du capital susceptibles d'être réalisées au titre des dix-septième et dix-huitième résolutions s'imputera sur le plafond global de 470 millions d'euros prévu à la seizième résolution d'Assemblée Générale Mixte du 6 mai 2025 (ou toute résolution qui lui serait substituée ultérieurement).

Ces augmentations du capital sont soumises à votre approbation en application des dispositions des articles L. 225-129-6 du Code de commerce et L. 3332-18 et suivants du code du travail.

Votre Conseil d'Administration vous propose, sur la base de son rapport, de lui déléguer, pour une période de vingt-six mois, la compétence pour décider d'une ou plusieurs augmentations du capital et de supprimer votre droit préférentiel de souscription aux actions ordinaires et/ou aux titres de capital à émettre. Le cas échéant, il lui appartiendra de fixer les conditions définitives d'émission de cette opération.

Il appartient au Conseil d'Administration d'établir un rapport conformément aux articles R. 225-113 et suivants du Code de commerce. Il nous appartient de donner notre avis sur la sincérité des informations chiffrées tirées des comptes, sur la proposition de suppression du droit préférentiel de souscription et sur certaines autres informations concernant l'émission, données dans ce rapport.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette mission. Ces diligences ont consisté à vérifier le contenu du rapport du Conseil d'Administration relatif à cette opération et les modalités de détermination du prix d'émission des titres de capital à émettre.

Sous réserve de l'examen ultérieur des conditions de l'émission qui serait décidée, nous n'avons pas d'observation à formuler sur les modalités de détermination du prix d'émission des titres de capital à émettre données dans le rapport du Conseil d'Administration.

Les conditions définitives dans lesquelles l'émission serait réalisée n'étant pas fixées, nous n'exprimons pas d'avis sur celles-ci et, par voie de conséquence, sur la proposition de suppression du droit préférentiel de souscription qui vous est faite.

Conformément à l'article R. 225-116 du Code de commerce, nous établirons un rapport complémentaire, le cas échéant, lors de l'utilisation de cette délégation par votre Conseil d'Administration.

Neuilly-sur-Seine et Paris-La Défense, le 5 mars 2026

Les Commissaires aux comptes

PricewaterhouseCoopers Audit		KPMG S.A.	
Olivier Lotz	Cédric Le Gal	Valérie Besson	Laurent Genin

Rapport des Commissaires aux comptes sur l'émission d'actions ordinaires et d'autres titres de capital donnant accès au capital de la Société réservée à une catégorie de bénéficiaires

(Assemblée Générale Mixte du 5 mai 2026 – résolution n° 18)

Aux Actionnaires,

En notre qualité des Commissaires aux comptes de votre Société et en exécution de la mission prévue par les articles L. 228-92 et L. 225-135 et suivants du Code de commerce, nous vous présentons notre rapport sur la proposition de délégation au Conseil d'Administration de la compétence de décider d'augmenter, en une ou plusieurs fois, le capital social par émission d'actions ordinaires et d'autres titres de capital donnant accès au capital de la Société avec suppression du droit préférentiel de souscription, réservée à la catégorie de bénéficiaires définie ci-après, opération sur laquelle vous êtes appelés à vous prononcer.

Ces augmentations de capital sont réservées (i) à des salariés et mandataires sociaux des sociétés liées à la Société dans les conditions de l'article L. 225-180 du Code de commerce et de l'article L. 3341-1 du Code du travail et ayant leur siège social hors de France et/ou, (ii) à tout établissement financier ou filiale d'un tel établissement mandaté par la Société et qui souscrirait des actions, ou d'autres titres de capital émis par la Société en application de la présente résolution, dans le but exclusif de permettre à des salariés et mandataires sociaux de sociétés étrangères, liées à la Société au sens des articles L. 225-180 du Code de commerce et L. 3344-1 du Code du travail, de bénéficier d'un dispositif d'actionnariat ou d'investissement présentant un profil économique comparable à un schéma d'actionnariat salarié qui serait mis en place dans le cadre d'une augmentation de capital réalisée en application de la dix-septième résolution, compte tenu du cadre réglementaire et fiscal et/ou social applicable dans les pays de résidence des salariés et mandataires sociaux des sociétés étrangères précitées et/ou, (iii) aux OPCVM ou autres entités, ayant ou non la personnalité morale, d'actionnariat salarié investis en titres de la Société dont les porteurs de parts ou les actionnaires seront constitués des personnes mentionnées au (i) ou permettant à ces personnes de bénéficier, directement ou indirectement, d'un dispositif d'actionnariat ou d'épargne en titres de la Société.

Le montant nominal maximal des augmentations du capital susceptibles d'être réalisées ne pourra être supérieur à 22 millions d'euros (correspondant à l'émission d'un maximum de 4 millions d'actions), étant précisé que :

- le montant cumulé des augmentations du capital susceptibles d'être réalisées au titre des dix-septième et dix-huitième résolutions de la présente Assemblée Générale Mixte du 5 mai 2026 ne pourra excéder le montant nominal précité de 22 millions d'euros ;
- le montant nominal maximal des augmentations du capital susceptibles d'être réalisées au titre des dix-septième et dix-huitième résolutions s'imputera sur le plafond global de 470 millions d'euros prévu à la seizième résolution d'Assemblée Générale Mixte du 6 mai 2025 (ou toute résolution qui lui serait substituée ultérieurement).

Votre Conseil d'Administration vous propose, sur la base de son rapport, de lui déléguer, pour une période de dix-huit mois, la compétence pour décider d'une ou plusieurs émissions et de supprimer votre droit préférentiel de souscription aux actions ordinaires et/ou aux autres titres de capital donnant accès au capital de la Société. Le cas échéant, il lui appartiendra de fixer les conditions définitives d'émission de cette opération.

Il appartient au Conseil d'Administration d'établir un rapport conformément aux articles R. 225-113 et suivants du Code de commerce. Il nous appartient de donner notre avis sur la sincérité des informations chiffrées tirées des comptes, sur la proposition de suppression du droit préférentiel de souscription et sur certaines autres informations concernant l'émission, données dans ce rapport.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des Commissaires aux comptes relative à cette mission. Ces diligences ont consisté à vérifier le contenu du rapport du Conseil d'Administration relatif à cette opération et les modalités de détermination du prix d'émission des titres de capital à émettre.

Sous réserve de l'examen ultérieur des conditions de l'émission qui serait décidée, nous n'avons pas d'observation à formuler sur les modalités de détermination du prix d'émission des titres de capital à émettre données dans le rapport du Conseil d'Administration.

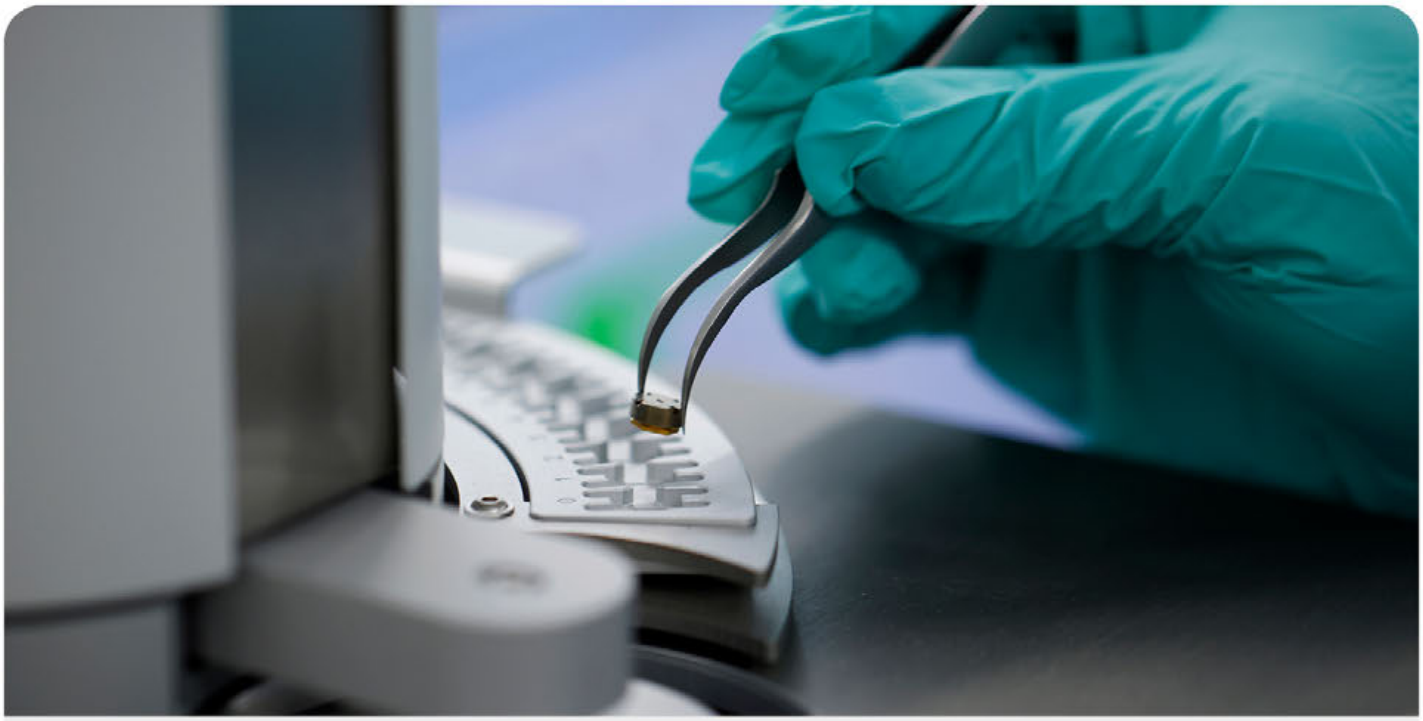
Les conditions définitives dans lesquelles l'émission serait réalisée n'étant pas fixées, nous n'exprimons pas d'avis sur celles-ci et, par voie de conséquence, sur la proposition de suppression du droit préférentiel de souscription qui vous est faite.

Conformément à l'article R. 225-116 du Code de commerce, nous établirons un rapport complémentaire, le cas échéant, lors de l'utilisation de cette délégation par votre Conseil d'Administration.

Neuilly-sur-Seine et Paris-La Défense, le 5 mars 2026

Les Commissaires aux comptes

PricewaterhouseCoopers Audit		KPMG S.A.	
Olivier Lotz	Cédric Le Gal	Valérie Besson	Laurent Genin



7 Informations complémentaires

CAPITAL SOCIAL 402

Évolution du capital social au cours des trois derniers exercices 402

Modifications dans la répartition du capital social au cours des trois dernières années 403

Capital social et droits de vote des trois dernières années 403

Montant du capital social détenu par les salariés 403

Délégations de compétences de l'Assemblée Générale 404

RENSEIGNEMENTS DE CARACTÈRE GÉNÉRAL 405

Renseignements de caractère général 405

Statuts 405

Dividendes 412

Documents accessibles au public 412

Incorporation par référence 412

INFORMATIONS RELATIVES AUX DÉLAIS DE PAIEMENT DES FOURNISSEURS ET DES CLIENTS 413

RESPONSABLE DU DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL 414

Responsable du Document d'Enregistrement Universel 414

Attestation du responsable du Document d'Enregistrement Universel 414

TABLE DE CONCORDANCE DU DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL 415

TABLE DE CONCORDANCE DU RAPPORT FINANCIER ANNUEL 418

TABLE DE CONCORDANCE DU RAPPORT DE GESTION 419

GLOSSAIRE 422

Glossaire boursier et financier 422

Glossaire technique 425

CAPITAL SOCIAL

1. Évolution du capital social au cours des trois derniers exercices

Date de décision du Conseil	Nature de l'opération	Nombre d'actions créées	Nombre d'actions cumulé	Augmentation de capital	Primes d'émission et réserves	Montant du capital
(en euros, excepté pour le nombre d'actions)						
15 février 2023	Levées d'options de souscription d'actions	172 840	523 450 271	950 620,00	10 765 197,61	2 878 976 490,50
29 septembre 2023	Annulation d'actions	(120 000)	523 330 271	(660 000,00)	(17 452 284,00)	2 878 316 490,50
29 septembre 2023	Levées d'options de souscription d'actions	364 079	523 694 350	2 002 434,50	23 107 163,97	2 880 318 925,00
7 décembre 2023	Augmentation de capital réservée aux salariés	746 401	524 440 751	4 105 205,50	90 866 958,43	2 884 424 130,50
19 février 2024	Levées d'options de souscription d'actions	76 027	524 516 778	418 148,50	4 962 157,69	2 884 842 279,00
30 avril 2024	Annulation d'actions	(627 000)	523 889 778	(3 448 500,00)	(114 742 943,70)	2 881 393 779,00
3 juin 2024	Levées d'options de souscription d'actions	301 422	524 191 200	1 657 821,00	19 737 870,65	2 883 051 600,00
3 juin 2024	Attribution d'actions gratuites (1/10)	52 419 120	576 610 320	288 305 160,00	(288 305 160,00)	3 171 356 760,00
3 juin 2024	Attribution d'actions gratuites (1/100)	1 492 853	578 103 173	8 210 691,50	(8 210 691,50)	3 179 567 451,50
20 février 2025	Levées d'options de souscription d'actions	156 090	578 259 263	858 495,00	9 403 096,38	3 180 425 946,50
30 septembre 2025	Levées d'options de souscription d'actions	242 461	578 501 724	1 333 535,50	15 431 850,54	3 181 759 482,00
9 décembre 2025	Augmentation de capital réservée aux salariés	848 773	579 350 497	4 668 251,50	112 911 091,41	3 186 427 733,50

Note : entre le 1er septembre et le 31 décembre 2025, 33 926 options ont été levées portant ainsi le capital en circulation au 31 décembre 2025 à 3 186 614 326,50 euros répartis en 579 384 423 actions.

2. Modifications dans la répartition du capital social au cours des trois dernières années

	2023	2024	2025
Actionnaires individuels	34 %	33 %	33 %
Institutionnels français	13 %	14 %	13 %
Institutionnels étrangers	53 %	53 %	54 %
Actions auto-détenues	>0 %	>0 %	>0 %

FRANCHISSEMENTS DE SEUILS

Aucun franchissement de seuil n'a été déclaré au cours des exercices 2023, 2024 et 2025.

Le 29 septembre 2020, la Société BlackRock a déclaré un franchissement de seuil à la hausse. Avec 23 784 446 actions, cette société détenait 5,02 % du capital et des droits de vote.

À la connaissance de la Société, il n'existe aucun autre Actionnaire détenant directement ou indirectement, seul ou de concert, plus de 5 % du capital ou des droits de vote.

3. Capital social et droits de vote des trois dernières années

	Nombre d'actions composant le capital	Nombre théorique des droits de vote (y compris actions auto-détenues)	Nombre réel de droits de vote (déduction faite des actions auto-détenues)
2023	524 516 778	524 516 778	522 224 620
2024	578 259 263	578 259 263	576 444 587
2025	579 384 423	579 384 423	577 941 183

Il n'existe pas de droits de vote double. À la connaissance de la Société, il n'existe pas de pacte d'Actionnaires ou d'action de concert. La part du capital de L'Air Liquide S.A. détenue par les principaux Actionnaires au nominatif pur faisant l'objet de nantissement est non significative.

4. Montant du capital social détenu par les salariés

Depuis 1986, L'Air Liquide S.A. a consenti aux salariés de certaines sociétés du Groupe la possibilité de souscrire à plusieurs augmentations de capital réservées. Fin 2025, la part du capital détenue par les salariés et anciens salariés du Groupe est estimée à 3,0 %, dont 2,2 % (au sens de l'article L. 225-102 du Code de commerce), soit 12 500 280 actions correspondant aux titres souscrits par les salariés dans le cadre des augmentations de capital qui leur sont réservées ou détenus dans le cadre d'une gestion collective.

5. Délégations de compétences de l'Assemblée Générale

Nature de la délégation	Validité de la délégation	Montant autorisé	Utilisation en 2025
Rachat d'actions	Accordée par : AGM du 6 mai 2025 (4e résolution)* Pour une durée de : **18 mois** Prix maximum : 300 euros	10 % du capital, soit 57 825 926 actions, pour un montant maximal de 17 347 777 800,00 euros	**Actions auto-détenues** Au 31 décembre 2025, la Société détenait 1 103 995 actions valorisées à un prix moyen de 153,83 euros, soit une valeur au bilan de 169 831 531 euros. **Mouvements sur le contrat de liquidité** Au 31 décembre 2025, dans le cadre du contrat de liquidité, 50 050 actions au bilan pour une valeur nette de 8 043 273 euros. Pour plus de détails, voir pages 380 et 381 du présent Document d'Enregistrement Universel.
Annulation d'actions	Accordée par : AGM du 30 avril 2024 (17e résolution) Pour une durée de : **24 mois** Accordée par : AGM du 6 mai 2025 (15e résolution)* Pour une durée de : **24 mois**	10 % du capital	Néant
Augmentation de capital par émission d'actions ou de valeurs mobilières avec maintien du Droit préférentiel de souscription des Actionnaires	Accordée par : AGM du 6 mai 2025 (16e résolution) Pour une durée de : **26 mois**	470 millions d'euros en nominal (plafond global) Montant nominal maximum des valeurs mobilières : 3 milliards d'euros Montants susceptibles d'être augmentés de 15 % maximum, en cas de demandes excédentaires (17e résolution AGM du 6 mai 2025)	Néant
Augmentation de capital par incorporation de réserves	Accordée par : AGM du 30 avril 2024 (18e résolution)* Pour une durée de : **26 mois**	Pour un montant maximum de 320 millions d'euros en nominal	Néant
Augmentation de capital réservée aux salariés : ■ dans le cadre d'un plan d'épargne Groupe ■ dans le cadre d'un dispositif comparable à l'étranger	Accordée par : AGM du 6 mai 2025 (20e résolution)* Pour une durée de : **26 mois** Accordée par : AGM du 6 mai 2025 (21e résolution)* Pour une durée de : **18 mois**	22 millions d'euros en nominal et 4 millions d'actions, ce montant s'impute sur le plafond global de 470 millions d'euros précité (16e résolution AGM du 6 mai 2025)	848 773 actions émises au nominal de 5,50 euros dans le cadre de l'opération d'actionnariat salarié, le 9 décembre 2025.
Options de souscription d'actions	Accordée par : AGM du 6 mai 2025 (18e résolution) Pour une durée de : **38 mois**	2 % du capital au jour de l'attribution des options 0,2 % du capital au jour de l'attribution des options pour les dirigeants mandataires sociaux	Néant
Actions de performance	Accordée par : AGM du 6 mai 2025 (19e résolution) Pour une durée de : **38 mois**	0,5 % du capital au jour de l'attribution des actions 0,1 % du capital au jour de l'attribution des actions pour les dirigeants mandataires sociaux	324 947 actions de performance ont été attribuées par le Conseil du 30 septembre 2025.

* *Renouvellement proposé à l'Assemblée Générale Mixte du 5 mai 2026.*

RENSEIGNEMENTS DE CARACTÈRE GÉNÉRAL

1. Renseignements de caractère général

Législation applicable à L'Air Liquide S.A.
Législation française.

Dates de constitution et d'expiration
La Société a été créée le 8 novembre 1902, et sa durée est fixée jusqu'au 4 mai 2119.

Immatriculation de la Société
552 096 281 RCS Paris
Code APE : 7112B
LEI : 969500MMPQVHK671GT54

Consultation des documents juridiques
Les statuts, procès-verbaux d'Assemblées Générales et autres documents sociaux peuvent être consultés au siège social de la Société.

Exercice social
L'exercice social commence le 1er janvier et s'achève le 31 décembre de la même année.

Adresse, numéro de téléphone du Siège social et site Internet
75, quai d'Orsay, 75007 Paris, France
+33 (0)1 40 62 55 55
https://www.airliquide.com

Les informations figurant sur le site web ne font pas partie du Document d'Enregistrement Universel sauf si ces informations y sont incorporées par référence.

2. Statuts

Titre premier

DÉNOMINATION – OBJET – SIÈGE – DURÉE

Article 1 : Forme et dénomination

La Société est de forme anonyme, à Conseil d'Administration. Cette Société sera régie par les lois et règlements en vigueur et par les présents statuts.

La dénomination de la Société est : « L'Air Liquide, société anonyme pour l'Étude et l'Exploitation des procédés Georges Claude ».

Article 2 : Objet

La Société a pour objet :

- l'étude, l'exploitation, la vente des brevets ou inventions de MM. Georges et Eugène Claude, relatifs à la liquéfaction des gaz, à la production industrielle du froid, de l'air liquide et de l'oxygène, à leurs applications ou utilisations ;
- la production industrielle du froid, de l'air liquide, leurs applications ou utilisations, la production et la liquéfaction des gaz, notamment de l'oxygène, de l'azote, de l'hélium et de l'hydrogène, leurs applications ou utilisations sous toutes formes, à l'état pur, en mélanges et en combinaisons, sans distinction d'état ni de provenance, dans tous domaines d'applications de leurs propriétés physiques, thermodynamiques, chimiques, thermochimiques et biologiques, et notamment dans les domaines de la propulsion, de la mer, de la santé, de l'agroalimentaire et de la pollution ;
- l'achat, la fabrication, la vente, l'utilisation de tous produits se rattachant directement ou indirectement à l'objet ci-dessus, ainsi que tous sous-produits résultant de leur fabrication ou de leur emploi, de toutes machines ou appareils servant à les utiliser ou à les appliquer, et, plus particulièrement, l'achat, la fabrication, la vente, l'utilisation de tous produits, métaux ou alliages, dérivant ou résultant d'une utilisation de l'oxygène, de l'azote et de l'hydrogène à l'état pur, mélangé ou combiné, notamment de tous produits oxygénés ou azotés ;
- l'étude, l'acquisition, l'exploitation directe ou indirecte ou la vente de tous brevets, inventions ou procédés ayant trait aux mêmes objets ;
- l'exploitation, par voie directe ou par voie de constitution de société, de tout ce qui se rattache, directement ou indirectement, au but de la Société ou est susceptible de contribuer au développement de son industrie ;
- la prestation de tous services ou la fourniture de tous produits susceptibles de développer sa clientèle dans le domaine de l'industrie ou de la santé.

La Société peut demander ou acquérir toutes concessions, faire toutes constructions, acquérir ou prendre en location toutes carrières, mines et tous immeubles et reprendre toutes exploitations se rattachant à son objet, céder ces concessions, les affermer, fusionner ou s'allier avec d'autres sociétés par voie d'acquisition de titres ou droits sociaux, d'avances ou de telle manière qu'il appartiendra. Elle peut entreprendre ces opérations soit seule, soit en participation.

Enfin, plus généralement, elle peut faire toutes opérations industrielles, commerciales, immobilières, mobilières, financières, se rattachant directement ou indirectement aux objets ci-dessus spécifiés.

Article 3 : Siège social

Le siège de la Société est à Paris, quai d'Orsay, no 75.

Il pourra être transféré, par décision du Conseil d'Administration, en tout autre endroit de Paris ou d'un département limitrophe, sous réserve de ratification de cette décision par la plus prochaine Assemblée Générale Ordinaire, et partout ailleurs en vertu d'une délibération de l'Assemblée Générale Extraordinaire.

Article 4 : Durée

La durée de la Société, fixée initialement à 99 ans à partir du 18 février 1929, est prorogée à compter de l'Assemblée Générale Extraordinaire des Actionnaires du 5 mai 2020 pour une durée de 99 ans, soit jusqu'au 4 mai 2119, sauf les cas de dissolution anticipée ou de prorogation.

Titre II

CAPITAL SOCIAL – ACTIONS – IDENTIFICATION DES ACTIONNAIRES

Article 5 : Capital social

Le capital social est fixé à 3 186 108 326,50 euros divisé en 579 292 423 actions au nominal 5,50 euros, entièrement libérées.

Le capital social est augmenté dans les conditions prévues par la loi soit par émission d'actions ordinaires ou d'actions de préférence, soit par majoration du montant nominal des titres de capital existants. Il peut également être augmenté par l'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières donnant accès au capital, dans les conditions prévues par la loi.

Conformément aux dispositions légales en vigueur, sauf décision contraire de l'Assemblée Générale, les Actionnaires ont, proportionnellement au montant de leurs actions, un droit de préférence à la souscription des actions de numéraire émises pour réaliser une augmentation de capital.

Le capital social pourra également être réduit dans les conditions prévues par la loi, notamment par réduction de la valeur nominale des actions, par remboursement ou rachat en bourse et annulation d'actions, par échange des actions anciennes contre des actions nouvelles d'un nombre équivalent ou moindre, ayant ou non le même nominal, avec ou sans soulte à payer ou à recevoir. L'Assemblée Générale pourra toujours obliger les Actionnaires à céder ou à acheter des actions anciennes pour permettre l'échange d'actions anciennes contre des nouvelles, avec ou sans soulte à payer ou à recevoir, alors même que la réduction décidée ne serait pas consécutive à des pertes.

Article 6 : Actions

Lorsque les actions nouvelles ne seront pas intégralement libérées lors de leur émission, les appels de versements, aux dates fixées par le Conseil d'Administration, auront lieu au moyen d'annonces insérées, un mois à l'avance, dans un des journaux de Paris désignés pour la publication légale des actes de la Société.

Les actions non entièrement libérées feront l'objet d'une inscription en compte sous la forme nominative jusqu'à leur entière libération.

Chaque versement sur toutes actions souscrites sera constaté par une mention portée au compte nominatif ouvert au nom du souscripteur.

Tout versement en retard porte intérêt de plein droit, en faveur de la Société, à compter de l'exigibilité, sans mise en demeure ni demande en justice, au taux de l'intérêt légal, sans préjudice de l'action personnelle que la Société peut exercer contre l'Actionnaire défaillant et des mesures d'exécution forcée prévues par la loi.

Article 7 : Forme des actions

Les actions entièrement libérées font l'objet d'une inscription en compte soit sous la forme nominative, soit sous la forme au porteur, au choix de l'Actionnaire.

Les dispositions de l'alinéa ci-dessus sont également applicables aux autres titres de toute nature émis par la Société.

Article 8 : Droits et obligations attachés aux actions

Les Actionnaires ne seront pas engagés au-delà de leur souscription.

La propriété d'une action entraîne de plein droit adhésion aux statuts et aux décisions de l'Assemblée Générale.

Sous réserve des restrictions légales et réglementaires, le droit de vote attaché aux actions est proportionnel à la quotité de capital qu'elles représentent et chaque action donne droit à une voix. Conformément à la faculté offerte par l'article L. 22-10-46 du Code de commerce, il ne sera pas conféré de droit de vote double aux actions entièrement libérées et pour lesquelles il sera justifié d'une inscription nominative depuis deux ans au nom du même Actionnaire.

Toute action donne droit, en cours de société, comme en cas de liquidation, au règlement de la même somme nette pour toute répartition ou tout remboursement.

Les actions sont librement négociables dans les conditions prévues par la loi.

Article 9 : Identification des actionnaires

La Société peut faire usage à tout moment des dispositions légales et réglementaires en vigueur, permettant l'identification des détenteurs de titres conférant immédiatement ou à terme le droit de vote dans les Assemblées d'Actionnaires, ainsi que le nombre de titres détenus par chacun d'eux.

Outre les obligations légales de déclaration à la Société, toute personne venant à posséder, directement ou indirectement, seul ou de concert, une fraction de capital ou des droits de vote de la Société égale ou supérieure à 2 % ou à un multiple de 2 % du capital ou des droits de vote (y compris au-delà du seuil de 5 %), est tenue d'informer la Société dans le délai de 15 jours à compter de la date de franchissement du seuil, et ce indépendamment le cas échéant de la date du transfert effectif de la propriété des titres. Le déclarant devra indiquer le nombre de titres de capital et de valeurs mobilières donnant accès au capital qu'il a en sa possession à la date de sa déclaration. Tout franchissement à la baisse du seuil de 2 % ou d'un multiple de 2 % du capital ou des droits de vote devra être déclaré de la même manière.

Pour la détermination des seuils en capital et en droits de vote dont le franchissement est à déclarer au titre du paragraphe précédent, il est fait application des règles d'assimilation prévues à l'article L. 233-9 du Code de commerce.

En cas de non-respect de cette obligation statutaire d'information, un ou plusieurs Actionnaires, détenant une fraction de capital ou des droits de vote de la Société au moins égale à 2 %, pourront, à l'occasion d'une Assemblée Générale, demander que les actions excédant la fraction qui aurait dû être déclarée, soient privées du droit de vote pour toute Assemblée d'Actionnaires qui se tiendrait jusqu'à l'expiration d'un délai de deux ans suivant la date de régularisation de la notification. La demande est consignée au procès-verbal de l'Assemblée Générale.

Article 10 : Indivision et usufruit

Toute action étant indivisible à l'égard de la Société, tous les copropriétaires indivis d'une action sont obligés de se faire représenter auprès de la Société par l'un d'entre eux, ou par un mandataire unique dans les conditions prévues par la loi.

Le droit de vote attaché à l'action appartient à l'usufruitier tant dans les Assemblées Générales Ordinaires que dans les Assemblées Générales Extraordinaires. Toutefois, le nu-propriétaire sera en droit de participer à toutes les Assemblées Générales. Il peut également représenter l'usufruitier en Assemblée Générale.

Les héritiers, créanciers, syndics ou ayants cause d'un actionnaire ne peuvent, pour quelque motif que ce soit, provoquer l'apposition des scellés sur les biens et valeurs de la Société, en demander le partage, ni s'immiscer en aucune façon dans son administration.

Ils doivent, pour l'exercice de leurs droits, s'en rapporter aux inventaires sociaux et aux décisions de l'Assemblée Générale.

Titre III

ADMINISTRATION DE LA SOCIÉTÉ

Article 11 : Composition du Conseil d'Administration

La Société est administrée par un Conseil d'Administration, de trois membres au moins et de quatorze membres au plus (sauf dérogation temporaire prévue en cas de fusion), personnes physiques ou morales.

Les membres du Conseil d'Administration sont nommés par l'Assemblée Générale Ordinaire pour une durée de quatre ans expirant à l'issue de l'Assemblée Générale des Actionnaires ayant statué sur les comptes de l'exercice écoulé et tenue dans l'année au cours de laquelle expire le mandat. Par exception à cette règle, les membres du premier Conseil d'Administration qui exerçaient les fonctions de membres du Conseil de Surveillance dans la Société sous son ancien mode d'administration seront nommés pour une période égale à la durée qui restait à courir de leur mandat de membre du Conseil de Surveillance.

Les membres du Conseil d'Administration sont rééligibles.

Chaque Administrateur doit être propriétaire d'au moins 500 actions inscrites sous la forme nominative pendant toute la durée de ses fonctions. Si, au jour de sa nomination, un Administrateur n'est pas propriétaire du nombre d'actions requis ou si, en cours de mandat, il cesse d'en être propriétaire, il est réputé démissionnaire d'office s'il n'a pas régularisé sa situation dans le délai prévu par la réglementation en vigueur.

En cas de vacance par décès ou par démission d'un ou plusieurs sièges d'Administrateur, le Conseil d'Administration peut, entre deux Assemblées Générales, procéder à des nominations à titre provisoire. Les nominations effectuées par le Conseil d'Administration sont soumises à la ratification de la plus prochaine Assemblée Générale Ordinaire. Lorsque le nombre des Administrateurs est devenu inférieur au minimum légal, les Administrateurs restant doivent convoquer immédiatement l'Assemblée Générale Ordinaire en vue de compléter l'effectif du Conseil.

Aucune personne physique ayant passé l'âge de 72 ans ne peut être nommée membre du Conseil d'Administration si sa nomination a pour effet de porter à plus du tiers le nombre des membres du Conseil d'Administration ayant dépassé cet âge. Si en cours de mandat, le nombre des membres du Conseil d'Administration ayant passé l'âge de 72 ans devient supérieur au tiers des membres du Conseil, le membre le plus âgé du Conseil d'Administration n'ayant pas exercé de fonctions de Direction Générale dans la Société est réputé démissionnaire à l'issue de l'Assemblée Générale Annuelle suivant la survenance de cet évènement.

En cours de vie sociale, les Administrateurs sont nommés et renouvelés dans les conditions prévues par la loi.

Ils sont révocables à tout moment par l'Assemblée Générale Ordinaire.

Administrateur(s) représentant les salariés

En application des dispositions légales, lorsque le nombre de membres du Conseil d'Administration, calculé conformément à l'article L. 225-27-1-II du Code de commerce, est inférieur ou égal à huit, il est procédé à la désignation d'un Administrateur représentant les salariés par le comité de Groupe France.

Lorsque le nombre de membres du Conseil d'Administration, calculé conformément à l'article L. 225-27-1-II du Code de commerce, est supérieur à huit, et sous réserve que ce critère soit toujours rempli au jour de la désignation, un second Administrateur représentant les salariés est désigné par le Comité d'entreprise européen.

Lorsque le nombre de membres du Conseil d'Administration, calculé conformément à l'article L. 225-27-1-II du Code de commerce, initialement supérieur à huit membres, devient inférieur ou égal à huit membres, le mandat de l'Administrateur nommé par le Comité d'entreprise européen est maintenu jusqu'à son échéance.

Par exception aux dispositions du présent article, l'Administrateur représentant les salariés nommé en vertu du présent article n'est pas tenu d'être propriétaire d'au moins 500 actions inscrites sous forme nominative pendant la durée de ses fonctions.

L'Administrateur représentant les salariés est nommé pour une durée de quatre années expirant à l'issue de l'Assemblée Générale des Actionnaires ayant statué sur les comptes de l'exercice écoulé et tenue dans l'année au cours de laquelle expire le mandat. Le mandat de l'Administrateur représentant les salariés est renouvelable.

Le mandat de l'Administrateur représentant les salariés prend fin par anticipation dans les conditions prévues par la loi et le présent article, et notamment en cas de rupture de son contrat de travail ; si les conditions d'application de l'article L. 225-27-1 du Code de commerce ne sont plus remplies, le mandat du ou des Administrateurs représentant les salariés prend fin à l'issue de la réunion au cours de laquelle le Conseil d'Administration constate la sortie de la Société du champ d'application de l'obligation.

En cas de vacance pour quelque cause que ce soit d'un siège d'Administrateur représentant les salariés, le siège vacant est pourvu dans les conditions fixées par l'article L. 225-34 du Code de commerce.

En complément des dispositions du deuxième alinéa de l'article L. 225-29 du Code de commerce, il est précisé, en tant que de besoin, que l'absence de désignation d'un Administrateur représentant les salariés par l'organe désigné aux présents statuts, en application de la loi et du présent article, ne porte pas atteinte à la validité des délibérations du Conseil d'Administration.

Article 12 : Organisation et direction du Conseil d'Administration

Le Conseil d'Administration élit parmi ses membres personnes physiques un Président. Il détermine sa rémunération et fixe la durée de ses fonctions qui ne peut excéder celle de son mandat d'Administrateur. Le Président est rééligible.

Le Président du Conseil d'Administration exerce les missions qui lui sont confiées par la loi. Il préside le Conseil d'Administration, organise et dirige les travaux de celui-ci dont il rend compte à l'Assemblée Générale. Il veille au bon fonctionnement des organes de la Société et s'assure, en particulier, que les Administrateurs sont en mesure de remplir leur mission.

Le Conseil peut nommer également parmi ses membres un ou plusieurs Vice-Présidents dont il détermine la durée des fonctions dans la limite de celle de leur mandat d'Administrateur et qui ont pour fonction, sans préjudice des dispositions légales applicables en cas d'empêchement temporaire ou de décès du Président, de convoquer et présider les réunions du Conseil ou de présider les Assemblées Générales conformément aux présents statuts lorsque le Président est empêché.

Nul ne peut être nommé Président du Conseil d'Administration, lorsque ce dernier n'assure pas la Direction Générale, s'il est âgé de plus de 72 ans. Lorsqu'en cours de mandat cette limite d'âge aura été atteinte, les fonctions du Président prendront fin à l'issue de l'Assemblée Générale statuant sur les comptes de l'exercice au cours duquel est atteinte la limite d'âge.

Lorsque le Président du Conseil d'Administration exerce également la Direction Générale, la limite d'âge applicable est celle applicable au Directeur Général (sauf en cas de circonstances exceptionnelles si le Conseil décide à son appréciation d'appliquer, temporairement, la limite d'âge du Président visée à l'alinéa ci-dessus).

Le Président et le ou les Vice-Présidents sont révocables à tout moment par le Conseil d'Administration. Ils sont également rééligibles.

Le Conseil peut nommer un secrétaire qui peut être choisi en dehors des Actionnaires et de ses membres.

Article 13 : Direction Générale

Modalités d'exercice

Conformément à la loi, la Direction Générale de la Société est assumée sous sa responsabilité, soit par le Président du Conseil d'Administration, soit par une autre personne physique, Administrateur ou non, nommée par le Conseil d'Administration et qui prend le titre de Directeur Général.

Le choix entre ces deux modalités d'exercice de la Direction Générale est effectué par le Conseil d'Administration. La délibération du Conseil d'Administration relative au choix de la modalité d'exercice de la Direction Générale est prise dans les conditions de quorum et de majorité visées à l'article 14 des présents statuts. Le choix du Conseil d'Administration est porté à la connaissance des Actionnaires et des tiers dans les conditions prévues par la réglementation en vigueur.

Lorsque la Direction Générale de la Société est assumée par le Président du Conseil d'Administration, le Conseil d'Administration doit désigner, parmi ses membres qualifiés d'indépendants par le Conseil d'Administration, un Administrateur Référent. Les conditions de désignation, les missions et pouvoirs de l'Administrateur Référent (notamment celui, le cas échéant, de demander la convocation du Conseil d'Administration), sont fixés dans le règlement intérieur du Conseil d'Administration.

L'option retenue par le Conseil d'Administration reste valable jusqu'à décision contraire de sa part.

Le Conseil d'Administration examinera, en tant que de besoin, le maintien de la formule choisie à chaque fois que le mandat du Président du Conseil d'Administration ou du Directeur Général viendra à renouvellement.

Directeur Général

Lorsque la Direction Générale de la Société est assumée par le Président du Conseil d'Administration, les dispositions qui suivent, relatives au Directeur Général, lui sont applicables (à l'exception du cas visé à l'article 12 alinéa 5).

Le Conseil d'Administration fixe la durée du mandat et détermine la rémunération du Directeur Général.

Nul ne peut être nommé Directeur Général s'il a dépassé la limite d'âge fixée par la loi. Lorsqu'en cours de mandat, cette limite d'âge aura été atteinte, les fonctions du Directeur Général prendront fin à l'issue de l'Assemblée Générale statuant sur les comptes de l'exercice au cours duquel le Directeur Général aura atteint la limite d'âge fixée par la loi.

Le Directeur Général est révocable à tout moment par le Conseil d'Administration. La révocation du Directeur Général non-Président peut donner lieu à des dommages et intérêts si elle est décidée sans juste motif.

Le Directeur Général est toujours rééligible.

Pouvoirs du Directeur Général

Le Directeur Général est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toute circonstance au nom de la Société. Le Directeur Général exerce ses pouvoirs dans la limite de l'objet social, des présents statuts et sous réserve des pouvoirs expressément attribués par la loi aux Assemblées Générales et au Conseil d'Administration.

Il appartiendra au Conseil d'Administration de définir les décisions du Directeur Général pour lesquelles l'accord préalable du Conseil d'Administration sera requis. L'accord préalable du Conseil d'Administration devra notamment être obtenu en cas d'opérations externes d'acquisitions ou de cessions de participations ou d'actifs, ainsi qu'en cas d'engagements d'investissement, dans chacun de ces cas dans les conditions et au-delà de montants correspondant à une gestion efficace de la Société fixés par le Conseil d'Administration. Il devra également être obtenu en cas d'opérations de financement d'un montant susceptible de modifier substantiellement la structure financière de la Société ainsi que pour toute décision de nature à modifier substantiellement les orientations stratégiques de l'Entreprise déterminées par le Conseil d'Administration.

Directeurs Généraux Délégués

Sur proposition du Directeur Général, que cette fonction soit assurée par le Président du Conseil d'Administration ou par une autre personne, le Conseil d'Administration peut nommer une ou plusieurs personnes physiques chargées d'assister le Directeur Général avec le titre de Directeurs Généraux Délégués.

Le nombre maximum de Directeurs Généraux Délégués est fixé à trois.

En accord avec le Directeur Général, le Conseil d'Administration détermine l'étendue et la durée des pouvoirs accordés aux Directeurs Généraux Délégués et fixe leur rémunération.

À l'égard des tiers, le Directeur Général Délégué ou les Directeurs Généraux Délégués disposent des mêmes pouvoirs que le Directeur Général.

En cas de cessation des fonctions ou d'empêchement du Directeur Général, les Directeurs Généraux Délégués conservent, sauf décision contraire du Conseil d'Administration, leurs fonctions et leurs attributions jusqu'à la nomination d'un nouveau Directeur Général.

Les Directeurs Généraux Délégués sont révocables par le Conseil d'Administration, sur proposition du Directeur Général, à tout moment. Ils sont soumis à la limite d'âge légale.

Les Directeurs Généraux Délégués sont rééligibles.

Article 14 : Réunions et délibérations du Conseil d'Administration

Le Conseil d'Administration se réunit aussi souvent que l'intérêt de la Société l'exige, sur convocation du Président ou en cas d'empêchement de ce dernier, sur convocation du plus âgé des Vice-Présidents si un ou plusieurs Vice-Présidents ont été nommés, au siège social ou en tout autre lieu indiqué dans la convocation.

L'ordre du jour est arrêté par le Président et peut n'être fixé qu'au moment de la réunion.

Les Administrateurs constituant au moins le tiers des membres du Conseil d'Administration, peuvent en indiquant précisément l'ordre du jour de la réunion, demander au Président de convoquer le Conseil si celui-ci ne s'est pas réuni depuis plus de deux mois.

De même, le Directeur Général, lorsqu'il n'exerce pas la présidence du Conseil d'Administration, peut demander au Président de convoquer le Conseil d'Administration sur tout ordre du jour déterminé.

Le Président est lié par les demandes qui lui sont adressées.

En cas d'empêchement ou de carence du Président dans l'exécution des tâches précitées, le Vice-Président le plus âgé, si un ou plusieurs Vice-Présidents ont été nommés, sera compétent pour procéder à la convocation du Conseil et fixer l'ordre du jour de la réunion à la demande du tiers au moins des membres du Conseil d'Administration ou du Directeur Général selon le cas. En l'absence de Vice-Président, le tiers au moins des membres du Conseil d'Administration ou le Directeur Général, selon le cas, seront compétents pour procéder à la convocation du Conseil et fixer l'ordre du jour de la réunion.

Les convocations sont faites par tout moyen, même verbalement.

Le Conseil d'Administration ne délibère valablement que si la moitié des Administrateurs sont présents.

Les décisions du Conseil d'Administration sont prises à la majorité simple des membres présents ou représentés. En cas de partage, la voix du Président est prépondérante.

Le Conseil d'Administration se dotera d'un règlement intérieur qu'il pourra modifier sur sa simple décision.

Sont réputés présents, pour le calcul du quorum et de la majorité, les membres du Conseil d'Administration qui participent à la réunion du Conseil par un moyen de télécommunication dans les conditions prévues par la réglementation en vigueur.

Article 15 : Pouvoirs du Conseil d'Administration

Le Conseil d'Administration détermine les orientations de l'activité de la Société et veille à leur mise en œuvre, conformément à son intérêt social, en prenant en considération les enjeux sociaux et environnementaux de son activité.

Sous réserve des pouvoirs que la loi et les présents statuts attribuent expressément aux Assemblées d'Actionnaires et dans la limite de l'objet social, il se saisit de toute question intéressant la bonne marche de la Société et règle par ses délibérations les affaires qui la concernent.

Il procède aux contrôles et vérifications qu'il juge opportuns.

Il peut procéder à la création en son sein de Comités chargés d'étudier les questions que le Conseil d'Administration ou son Président lui soumet. Le Conseil fixe la composition et les attributions des Comités qui exercent leurs activités sous sa responsabilité.

Les questions relatives à la performance, à la rémunération et, le cas échéant, à la reconduction du mandat du Président-Directeur Général ou du Directeur Général feront l'objet de délibérations du Conseil d'Administration en tant que de besoin, et au moins une fois par an, après examen par le(s) Comité(s) du Conseil d'Administration chargé(s) des questions de nomination et de rémunération.

Article 16 : Rémunération

L'Assemblée Générale Ordinaire peut allouer aux membres du Conseil d'Administration, en rémunération de leur activité, une somme fixe annuelle. Le Conseil d'Administration répartit librement entre ses membres les sommes globales allouées. Il peut notamment allouer aux Administrateurs membres de Comités créés en son sein une part supérieure à celle des autres Administrateurs.

Il peut être alloué par le Conseil des rémunérations exceptionnelles pour les missions ou mandats confiés à des membres de ce Conseil.

Titre IV

COMMISSAIRES AUX COMPTES

Article 17 : Contrôle de la Société

L'Assemblée Générale Ordinaire des Actionnaires nomme les Commissaires aux comptes titulaires pour la durée, dans les conditions et avec les missions fixées par la loi.

Titre V

ASSEMBLÉES GÉNÉRALES

Article 18 : Tenue des Assemblées Générales

L'Assemblée Générale se compose de tous les Actionnaires, quel que soit le nombre de leurs actions, pourvu qu'elles soient libérées des versements exigibles et ne soient pas privées du droit de vote.

Il est justifié du droit de participer aux Assemblées Générales de la Société par l'inscription en compte des actions au nom de l'Actionnaire ou de l'intermédiaire inscrit pour son compte dans les délais et les conditions prévus par la loi.

Les propriétaires d'actions nominatives ou au porteur devront en outre, trois jours au moins avant la réunion, avoir déposé une formule de procuration ou de vote par correspondance, ou le document unique en tenant lieu, ou, si le Conseil d'Administration en a ainsi décidé, une demande de carte d'admission. Toutefois, le Conseil d'Administration aura toujours, s'il le juge convenable, la faculté d'abréger ce délai. Il aura aussi la faculté d'autoriser l'envoi par télétransmission (y compris par voie électronique) à la Société des formules de procuration et de vote par correspondance dans les conditions légales et réglementaires en vigueur.

Lorsqu'il y est fait recours, la signature électronique peut prendre la forme d'un procédé répondant aux conditions définies au second alinéa de l'article 1367 du Code civil.

L'Assemblée Générale, régulièrement constituée, représente l'universalité des Actionnaires.

Les Assemblées Générales Ordinaires et Extraordinaires, et le cas échéant les Assemblées Spéciales sont convoquées, se réunissent et délibèrent dans les conditions prévues par la loi et les présents statuts.

Les réunions auront lieu au siège social ou en tout autre lieu défini par l'auteur de la convocation, même en dehors du siège social ou du département du siège social.

Les Assemblées sont présidées par le Président du Conseil d'Administration ou, en son absence, par le Vice-Président ou le plus âgé des Vice-Présidents du Conseil d'Administration si un ou plusieurs Vice-Présidents ont été nommés ou par un Administrateur spécialement délégué à cet effet par le Conseil dans le cas contraire.

En cas d'empêchement du ou des Vice-Présidents lorsqu'il en a été nommé ou si le Conseil n'a pas délégué un Administrateur, l'Assemblée élit elle-même son Président.

Sont scrutateurs de l'Assemblée Générale les deux membres de ladite Assemblée disposant du plus grand nombre de voix et acceptant cette fonction. Le bureau de l'Assemblée en désigne le secrétaire qui peut être choisi en dehors des Actionnaires.

En cas de convocation par un Commissaire aux comptes ou par un mandataire de justice, l'Assemblée est présidée par l'auteur de la convocation.

Sur décision du Conseil d'Administration publiée dans l'avis de réunion ou dans l'Avis de convocation de recourir à de tels moyens de télécommunication, sont réputés présents pour le calcul du quorum et de la majorité les Actionnaires qui participent à l'Assemblée par visioconférence ou par des moyens de télécommunication permettant leur identification dans les conditions prévues par la réglementation en vigueur.

Article 19 : Pouvoir des Assemblées Générales

Les Assemblées Générales Ordinaires et Extraordinaires, et le cas échéant les Assemblées Spéciales, ont les pouvoirs définis par la loi et les présents statuts.

Titre VI

INVENTAIRE – FONDS DE RÉSERVE – RÉPARTITION DES BÉNÉFICES

Article 20 : Exercice social

L'exercice social commence le 1er janvier et finit le 31 décembre.

Article 21 : Inventaire, répartition des bénéfices

Les produits nets de la Société, constatés par l'inventaire annuel, déduction faite des frais généraux et autres charges de la Société, y compris tous amortissements et provisions, constituent le bénéfice net.

Sur ce bénéfice, diminué, le cas échéant, des pertes antérieures, il est fait en premier lieu un prélèvement de 5 % au moins pour constituer le fonds de réserve prescrit par la loi. Ce prélèvement cesse d'être obligatoire lorsque le fonds de réserve a atteint une somme égale au dixième du capital social ; il reprend son cours si la réserve vient à être entamée.

Le bénéfice distribuable est constitué par le bénéfice de l'exercice, diminué des pertes antérieures, ainsi que des sommes à porter en réserve en application de la loi, et augmenté du report bénéficiaire.

Sur ce bénéfice, il est prélevé la somme nécessaire pour payer aux Actionnaires, à titre de premier dividende, 5 % des sommes dont leurs actions sont libérées et non amorties et 5 % des sommes provenant de primes sur actions émises en numéraire et figurant à un compte « primes d'émission » sans que, si les bénéfices d'une année ne permettent pas ce paiement, les Actionnaires puissent le réclamer sur les bénéfices des années subséquentes.

Sur l'excédent disponible, l'Assemblée Générale peut affecter telle portion dudit bénéfice distribuable qu'elle avisera à la constitution de fonds de prévoyance et de réserves générales ou spéciales, sous quelque dénomination que ce soit ou même simplement comme report à nouveau.

Le solde constitue une masse qui est destinée à la répartition du second dividende et de la somme prévisionnellement nécessaire pour attribuer aux actions nominatives remplissant les conditions ci-après la majoration de 10 %.

Depuis le 1er janvier 1996, les actions inscrites au 31 décembre de chaque année sous la forme nominative depuis au moins deux ans, et qui le restent jusqu'à la date de mise en paiement du dividende, donnent le droit à leurs titulaires de percevoir un dividende par action majoré de 10 %, arrondi si nécessaire au centime inférieur, par rapport au dividende par action distribué au titre des autres actions, pour autant que le dividende par action avant majoration soit au moins égal au dividende par action avant majoration distribué l'année précédente ajusté pour tenir compte de la variation du nombre d'actions d'une année sur l'autre résultant d'une augmentation de capital par incorporation de primes, réserves ou bénéfices ou d'une division des actions.

Au cas où, à compter du 1er janvier 1996, le Conseil d'Administration, sur autorisation de l'Assemblée Générale, déciderait d'une augmentation de capital par incorporation de réserves, de bénéfices ou de primes, les actions inscrites au 31 décembre précédant l'opération sous la forme nominative depuis au moins deux ans, et qui le restent jusqu'à la veille de la date d'attribution d'actions, donneront droit à leurs titulaires à une attribution d'actions majorée de 10 % par rapport à celle effectuée au bénéfice des autres actions et selon les mêmes modalités.

Les actions nouvelles ainsi créées seront assimilées, pour le calcul des droits au dividende majoré et aux attributions majorées, aux actions anciennes dont elles sont issues.

Les majorations définies dans chacun des deux alinéas précédents pourront être modifiées ou supprimées par simple décision de l'Assemblée Générale Extraordinaire selon les modalités que celle-ci déterminera.

En application de la loi, le nombre de titres éligibles à ces majorations ne peut excéder, pour un même Actionnaire, 0,5 % du capital de la Société.

L'Assemblée Générale statuant sur les comptes de l'exercice a la faculté d'accorder à chaque Actionnaire, pour tout ou partie du dividende mis en distribution ou des acomptes sur dividendes, une option entre le paiement du dividende ou des acomptes sur dividendes en numéraire ou en actions.

Titre VII

LIQUIDATION

Article 22 : Liquidation

À l'expiration de la Société ou en cas de dissolution anticipée, l'Assemblée Générale règle, dans les conditions prévues par la loi, le mode de liquidation. Elle nomme un ou plusieurs liquidateurs dont elle détermine les pouvoirs.

Les liquidateurs peuvent, en vertu d'une décision de l'Assemblée Générale, faire l'apport à une autre société ou la cession à une société ou à toute autre personne, de tout ou partie des biens, droits et obligations de la société dissoute.

L'Assemblée Générale régulièrement constituée conserve pendant la liquidation les mêmes attributions que durant le cours de la Société ; elle a notamment le pouvoir d'approuver les comptes de la liquidation et de donner quitus.

Après le règlement des engagements de la Société, le produit net de la liquidation est employé d'abord à l'amortissement complet des actions, le surplus est ensuite réparti également entre elles.

Titre VIII

CONTESTATIONS

Article 23 : Contestations

Toutes contestations qui peuvent s'élever pendant le cours de la Société ou de sa liquidation, soit entre les Actionnaires et la Société, soit entre les Actionnaires eux-mêmes, au sujet des affaires sociales, sont jugées conformément à la loi et sont soumises à la juridiction des tribunaux compétents.

À cet effet, en cas de contestations, tout Actionnaire doit faire élection de domicile à Paris et toutes assignations et significations sont régulièrement données à ce domicile.

À défaut d'élection de domicile, les assignations et significations sont valablement faites au Parquet de M. le procureur de la République près le Tribunal judiciaire de Paris.

3. Dividendes

Exercice	Mise en paiement	Dividende ordinaire [a] / Dividende majoré [b]	Nombre d'actions	Distribution (en euros)
2023 [e]	22 mai 2024	3,20 [a]	522 790 331	1 672 929 059
		0,32 [b]	149 124 155	47 719 730
				1 720 648 789
2024 [e]	21 mai 2025	3,30 [a]	576 946 413	1 903 923 163
		0,33 [b]	167 367 655	55 231 326
				1 959 154 489
2025 [c] [d]	20 mai 2026	3,70 [a]	579 384 423	2 143 722 365
		0,37 [b]	165 796 301	61 344 631
				2 205 066 996

(a) Dividende ordinaire versé à toutes les actions.
(b) Dividende majoré versé aux seules actions inscrites au nominatif depuis deux exercices complets sans interruption.
(c) Sous réserve de l'approbation par l'Assemblée Générale du 5 mai 2026.
(d) Pour 2025, valeur théorique de distribution calculée sur la base du nombre d'actions au 31 décembre 2025.
(e) Pour 2023 et 2024, montants effectivement versés.

4. Documents accessibles au public

Les documents, ou copie de ces documents, listés ci-dessous peuvent être consultés, pendant la durée de validité du Document d'Enregistrement Universel, auprès du Service Actionnaires situé au siège social d'Air Liquide (75, quai d'Orsay, 75007 Paris) et le cas échéant également sur le site Internet de la Société (https://www.airliquide.com/fr/actionnaires/investisseurs-analystes/information-reglementee), sans préjudice des documents mis à disposition au Siège social ou sur le site Internet de la Société au titre des lois et règlements applicables :

- les statuts de la Société ;
- tous rapports, courriers et autres documents, informations financières historiques, évaluations et déclarations établis par un expert à la demande de la Société, dont une partie est incluse ou visée dans le Document d'Enregistrement Universel ;
- les informations financières historiques du Groupe pour chacun des deux exercices précédant la publication du présent Document d'Enregistrement Universel.

5. Incorporation par référence

En application de l'article 19 du Règlement (UE) 2017/1129, les informations suivantes sont incorporées par référence dans le présent Document d'Enregistrement Universel :

- les comptes consolidés et les comptes annuels de l'exercice 2023, accompagnés des rapports des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés et les comptes sociaux qui figurent respectivement aux pages 291 à 294 et aux pages 307 à 309 du Document d'Enregistrement Universel 2023, déposé le 5 mars 2024 auprès de l'AMF sous le n° D.24-0080 ;
- les informations financières figurant aux pages 18 à 69 du Document d'Enregistrement Universel 2023, déposé le 5 mars 2024 auprès de l'AMF sous le n° D.24-0080 ;
- les comptes consolidés et les comptes annuels de l'exercice 2024, accompagnés des rapports des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés et les comptes sociaux qui figurent respectivement aux pages 256 à 259 et aux pages 272 à 274 du Document d'Enregistrement Universel 2024, déposé le 6 mars 2025 auprès de l'AMF sous le n° D.25-0072 ;
- les informations financières figurant aux pages 18 à 70 du Document d'Enregistrement Universel 2024, déposé le 6 mars 2025 auprès de l'AMF sous le n° D.25-0072.

Les parties non incluses de ces documents sont soit sans objet pour l'investisseur, soit couvertes par ailleurs dans le présent Document d'Enregistrement Universel. Par ailleurs, les informations figurant sur les sites Internet mentionnés par les liens hypertextes dans le présent Document d'Enregistrement Universel n'en font pas partie.

INFORMATIONS RELATIVES AUX DÉLAIS DE PAIEMENT DES FOURNISSEURS ET DES CLIENTS

En application des dispositions de l'article D. 441-6 du Code de commerce et du décret nº 2021-211 du 24 février 2021, la décomposition du solde des dettes fournisseurs et des créances clients de L'Air Liquide S.A. au 31 décembre 2025 est la suivante :

	Factures reçues non réglées à la date de clôture de l'exercice dont le terme est échu					
	0 jour	1 à 30 jours	31 à 60 jours	61 à 90 jours	91 jours et plus	Total (1 jour et plus)
A) Tranches de retard de paiement						
Nombre de factures concernées	653					1 411
Montant total des factures concernées (toutes taxes comprises) *(en millions d'euros)*	31,9	18,3	0,8	0,3	7,2	26,6
Pourcentage du montant total des achats hors taxes de l'exercice	7,6 %	4,4 %	0,2 %	0,1 %	1,7 %	6,4 %
B) Factures exclues de (A) relatives à des dettes et créances litigieuses ou non comptabilisées						
Nombre des factures exclues						
Montant total des factures exclues *(en millions d'euros)*						
C) Délais de paiement de référence utilisés (contractuel ou délai légal – article L. 441-6 ou article L. 443-1 du Code de commerce)						
Délais de paiement utilisés pour le calcul des retards de paiement	Délais contractuels : 0 à 60 jours					

	Factures émises non réglées à la date de clôture de l'exercice dont le terme est échu					
	0 jour	1 à 30 jours	31 à 60 jours	61 à 90 jours	91 jours et plus	Total (1 jour et plus)
A) Tranches de retard de paiement						
Nombre de factures concernées	44					7
Montant total des factures concernées (toutes taxes comprises) *(en millions d'euros)*	1,2	0,1	0	0	0	0,1
Pourcentage du chiffre d'affaires hors taxes de l'exercice	1,3 %	0,1 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,1 %
B) Factures exclues de (A) relatives à des dettes et créances litigieuses ou non comptabilisées						
Nombre des factures exclues						
Montant total des factures exclues *(en millions d'euros)*						
C) Délais de paiement de référence utilisés (contractuel ou délai légal – article L. 441-6 ou article L. 443-1 du Code de commerce)						
Délais de paiement utilisés pour le calcul des retards de paiement	Délais contractuels : 0 à 60 jours					

RESPONSABLE DU DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL

1. Responsable du Document d'Enregistrement Universel

François JACKOW, Directeur Général de L'Air Liquide S.A.

2. Attestation du responsable du Document d'Enregistrement Universel

J'atteste que les informations contenues dans le présent Document d'Enregistrement Universel sont, à ma connaissance, conformes à la réalité et ne comportent pas d'omission de nature à en altérer la portée.

J'atteste, à ma connaissance, que les comptes annuels et les comptes consolidés, sont établis conformément au corps de normes comptables applicable et donnent une image fidèle et honnête des éléments d'actif et de passif, de la situation financière et des profits ou pertes de l'émetteur et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation, et que le Rapport de gestion du Groupe dont les différentes rubriques sont mentionnées dans la Table de concordance figurant au chapitre 7 du présent Document d'Enregistrement Universel aux pages 419 à 421 présente un tableau fidèle de l'évolution et des résultats de l'entreprise et de la situation financière de l'émetteur et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation, ainsi qu'une description des principaux risques et incertitudes auxquels ils sont confrontés et qu'il a été établi conformément aux normes d'information en matière de durabilité applicables.

Paris, le 5 mars 2026

François Jackow

Directeur Général

TABLE DE CONCORDANCE DU DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL

La présente table de concordance reprend les principales rubriques prévues par le Règlement délégué (UE) numéro 2019/980 de la Commission européenne du 14 mars 2019 (le « Règlement ») et renvoie aux pages du présent document où sont mentionnées les informations relatives à chacune de ces rubriques. Elle renvoie également, le cas échéant, aux pages du Document d'Enregistrement Universel relatif à l'exercice clos le 31 décembre 2024 et déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 6 mars 2025 sous le numéro D.25-0072 (le « DEU 2024 ») et du Document d'Enregistrement Universel relatif à l'exercice clos le 31 décembre 2023 et déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 5 mars 2024 sous le numéro D.24-0080 (le « DEU 2023 »), qui sont incorporées par référence au présent document.

N°	Rubriques figurant dans les annexes 1 et 2 du Règlement	Pages
1.	**Personnes responsables, informations provenant de tiers, rapports d'experts et approbation de l'autorité compétente**	
1.1	Indication des personnes responsables	414
1.2	Déclaration des personnes responsables	414
1.3	Déclaration ou rapport attribué(e) à une personne intervenant en qualité d'expert	N/A
1.4	Informations provenant d'une tierce partie	N/A
1.5	Déclaration de dépôt auprès de l'autorité compétente	1
2.	**Contrôleurs légaux des comptes**	
2.1	Nom et adresse des contrôleurs légaux des comptes	259
2.2	Information de la démission des contrôleurs légaux des comptes	N/A
3.	**Facteurs de risque**	**72 à 83, 244 à 249**
4.	**Informations concernant l'émetteur**	
4.1	Raison sociale et nom commercial de l'émetteur	405
4.2	Lieu, numéro d'enregistrement et identifiant d'entité juridique de l'émetteur	405
4.3	Date de constitution et durée de vie de l'émetteur	405
4.4	Siège social et forme juridique de l'émetteur, législation régissant ses activités, son pays d'origine, adresse et numéro de téléphone de son siège et son site web	405
5.	**Aperçu des activités**	
5.1	Principales activités	
5.1.1	Natures des opérations effectuées par l'émetteur et ses principales activités	6, 7, 24 à 36, 49 à 56, 215 à 217, 426 6, 7, 24 à 36, 50 à 57, 211 à 213, 438 du DEU 2024 6, 7, 24 à 36, 49 à 56, 245 à 247, 464 du DEU 2023
5.1.2	Nouveau produit	66 à 68
5.2	Principaux marchés	6, 7, 24 à 36, 49 à 56, 215 à 217, 426 6, 7, 24 à 36, 50 à 57, 211 à 213, 438 du DEU 2024 6, 7, 24 à 36, 49 à 56, 245 à 247, 464 du DEU 2023
5.3	Évènements importants dans le développement des activités de l'émetteur	18 à 20, 51 à 53, 59 à 60, 66 à 68
5.4	Stratégie et objectifs	38 à 48
5.5	Dépendance vis-à-vis des brevets, licences, contrats et procédés de fabrication	76
5.6	Éléments fondateurs des déclarations concernant la position concurrentielle	37
5.7	Investissements	
5.7.1	Principaux investissements réalisés	18 à 20, 59 à 60, 200 18 à 20, 60 à 61, 196 du DEU 2024 18 à 20, 58 à 59, 254 du DEU 2023
5.7.2	Principaux investissements en cours et engagements futurs	59 à 60, 251 à 252
5.7.3	Informations concernant les coentreprises et les entreprises dans lesquelles l'émetteur détient une part de capital susceptible d'avoir une incidence significative sur l'évaluation de son actif/passif, de sa situation financière ou de ses résultats	257 à 258, 277
5.7.4	Questions environnementales pouvant influencer l'utilisation des immobilisations corporelles	39 à 41, 58 à 59, 252 à 255, 300 à 330

Table de concordance du Document d'Enregistrement Universel

N°	Rubriques figurant dans les annexes 1 et 2 du Règlement	Pages
6.	**Structure organisationnelle**	
6.1	Description sommaire du Groupe	24 à 37
6.2	Liste des filiales importantes	257 à 258
7.	**Examen de la situation financière et du résultat**	
7.1	Situation financière	
7.1.1	Évolution et résultat des activités de l'émetteur	6 à 8, 49 à 65, 197 à 202, 426 à 427 6 à 8, 50 à 56, 193 à 198, 438 à 439 du DEU 2024 6 à 8, 49 à 63, 227 à 232, 464 à 465 du DEU 2023
7.1.2	Évolution future probable des activités de l'émetteur et ses activités de recherche et développement	66 à 68
7.2	Résultat d'exploitation	
7.2.1	Facteurs importants, influant sur le revenu d'exploitation de l'émetteur	49 à 55, 217
7.2.2	Explication des changements importants du chiffre d'affaires net ou des produits nets	49 à 55, 217
8.	**Trésorerie et capitaux**	
8.1	Capitaux de l'émetteur	47 à 48, 60 à 61, 201, 229 à 231, 239 à 244, 426 à 427
8.2	Source et montant des flux de trésorerie	56 à 57, 200
8.3	Informations sur les besoins et la structure de financement	47 à 48, 60 à 61, 239 à 244
8.4	Restrictions à l'utilisation des capitaux	228
8.5	Sources de financement attendues	47 à 48, 60 à 61, 239 à 244
9.	**Environnement réglementaire**	**83, 370**
10.	**Information sur les tendances**	
10.1	Principales tendances ayant affecté la production, les ventes et les stocks, les coûts et les prix de vente et changement significatif de performance financière depuis la fin du dernier exercice	70, 255
10.2	Tendances connues, incertitudes ou demandes ou engagements ou évènements raisonnablement susceptibles d'influer sensiblement sur les perspectives de l'émetteur	70
11.	**Prévisions ou estimations du bénéfice**	
11.1	Déclaration sur la validité d'une prévision précédemment incluse dans un prospectus	N/A
11.2	Déclaration énonçant les principales hypothèses sur lesquelles l'émetteur a fondé sa prévision ou son estimation	N/A
11.3	Élaboration de la prévision ou de l'estimation	N/A
12.	**Organes d'administration, de direction et de surveillance et Direction Générale**	
12.1	Composition – déclarations	98 à 100, 101 à 103, 111, 126 à 139
12.2	Conflits d'intérêts	101 à 109, 114,150
13.	**Rémunération et avantages**	
13.1	Rémunérations et avantages en nature	140 à 152, 156 à 157, 160 à 161, 162 à 168, 171, 250 à 251, 277
13.2	Retraites et autres avantages	152 à 155, 169 à 170, 250 à 251, 277
14.	**Fonctionnement des organes d'administration et de Direction**	
14.1	Mandats des membres du Conseil d'Administration et de Direction	98 à 100, 126 à 139
14.2	Contrats de service liant les membres des organes d'administration et de Direction	N/A
14.3	Informations sur le Comité d'audit et le Comité des rémunérations	117 à 120, 122 à 123, 125
14.4	Déclaration relative au gouvernement d'entreprise	101 à 103, 111, 125
14.5	Incidences significatives potentielles sur la gouvernance d'entreprise	101 à 103, 122, 388
15.	**Salariés**	
15.1	Nombre de salariés	6, 14, 217, 277, 329 à 348
15.2	Participations dans le capital de l'émetteur et stock-options	181 à 191
15.3	Accord prévoyant une participation des salariés dans le capital de l'émetteur	181 à 190, 229 à 231, 403
16.	**Principaux actionnaires**	
16.1	Identification des principaux actionnaires	403
16.2	Existence de droits de vote différents	403
16.3	Contrôle de l'émetteur	403
16.4	Accord dont la mise en œuvre pourrait entraîner un changement de contrôle	192 à 193

N°	Rubriques figurant dans les annexes 1 et 2 du Règlement	Pages
17.	**Transactions avec des parties liées**	**250 à 251**
18.	**Informations financières concernant l'actif et le passif, la situation financière et les résultats de l'émetteur**	
18.1	Informations financières historiques	6 à 7, 8, 49 à 65, 197 à 282, 426 à 427 6 à 7, 8, 50 à 65, 193 à 276, 438 à 439 du DEU 2024 6 à 7, 8, 49 à 63, 227 à 311, 464 à 465 du DEU 2023
18.2	Informations financières intermédiaires et autres	N/A
18.3	Audit des informations financières historiques annuelles	
18.3.1	Rapport d'audit	261 à 264, 278 à 280 256 à 259, 272 à 274 du DEU 2024 291 à 294, 307 à 309 du DEU 2023
18.3.2	Indication des autres informations vérifiées par les contrôleurs légaux	366 à 368, 397 à 400
18.3.3	Indication de la source et de l'absence de vérification des informations financières figurant dans le document d'enregistrement qui ne sont pas tirées des états financiers vérifiés de l'émetteur	N/A
18.4	Informations financières pro-forma	N/A
18.5	Politique en matière de dividendes et montant des dividendes	8, 49, 56, 220, 281 à 282, 379, 385 à 386, 422, 426 à 427
18.6	Procédures judiciaires et d'arbitrage	83, 232, 252
18.7	Changement significatif de la situation financière de l'émetteur	255
19.	**Informations complémentaires**	
19.1	Capital social	
19.1.1	Montant du capital souscrit	201, 229 à 231, 274, 281 à 282, 402 à 403, 426 à 427
19.1.2	Actions non représentatives du capital	N/A
19.1.3	Actions détenues par l'émetteur lui-même	201, 229 à 231, 403
19.1.4	Valeurs mobilières convertibles, échangeables ou assorties de bons de souscription	N/A
19.1.5	Informations sur les conditions régissant tout droit d'acquisition et/ou toute obligation attaché(e) au capital souscrit, mais non libéré, ou sur toute entreprise visant à augmenter le capital	383, 392 à 395, 403 à 404, 406
19.1.6	Informations sur le capital de tout membre du Groupe faisant l'objet d'une option ou d'un accord conditionnel ou inconditionnel prévoyant de le placer sous option	148 à 186, 229 à 231, 250 à 251
19.1.7	Historique du capital social	201 à 202, 402, 403, 426 à 427 197 à 198, 414, 415, 438 à 439 du DEU 2024 231 à 232, 438, 439, 464 à 465 du DEU 2023
19.2	Acte constitutif et statuts	
19.2.1	Description de l'objet social de l'émetteur	405
19.2.2	Description des droits, privilèges et restrictions attachés à chaque catégorie d'actions	406
19.2.3	Description de toute disposition qui pourrait avoir pour effet de retarder, de différer ou d'empêcher un changement de son contrôle	192 à 193
20.	**Contrats importants**	**251 à 252**
21.	**Documents disponibles**	**412**

TABLE DE CONCORDANCE DU RAPPORT FINANCIER ANNUEL

Afin de faciliter la lecture du présent document, la table de concordance ci-après permet d'identifier, dans le présent Document d'Enregistrement Universel, les informations qui constituent le Rapport financier annuel devant être publié par les sociétés cotées conformément aux articles L. 451-1-2 du Code monétaire et financier et 222-3 du règlement général de l'Autorité des marchés financiers.

N°	Élément requis	Chapitre/Pages
1.	Comptes annuels	Chapitre 4/p. 265 à 277
2.	Comptes consolidés	Chapitre 4/p. 197 à 260
3.	Rapport de gestion (au sens du Code de commerce)	Cf. table de concordance du Rapport de gestion en pages 419 à 421
4.	Déclaration des personnes responsables du Rapport financier annuel	Chapitre 7/p. 414
5.	Rapports des contrôleurs légaux des comptes sur les comptes sociaux et les comptes consolidés	Chapitre 4/p. 261 à 264, 278 à 280

TABLE DE CONCORDANCE DU RAPPORT DE GESTION

Afin de faciliter la lecture du présent document, la table de concordance ci-après permet d'identifier les informations devant figurer au sein du Rapport de gestion, selon les dispositions du Code de commerce applicables aux sociétés anonymes à conseil d'administration.

Élément requis	Articles de loi	Chapitre/Pages
1. Situation et activité du Groupe		
Analyse objective et exhaustive de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière de la Société et du Groupe	L. 232-1, II - 1° et L. 233-26 du Code de commerce	Chiffres clés/p. 6 à 15 Chapitre 1/p. 18 à 21, 24 à 37, 49 à 65
Indicateurs clés de performance de nature financière	L. 232-1, II - 4° et L. 233-26 du Code de commerce	Chiffres clés/p. 6, 7, 8, 9, 10, 11 Chapitre 1/p. 49 à 65
Indicateurs clés de performance de nature non financière ayant trait à l'activité spécifique de la Société et du Groupe	L. 232-1, II - 4° et L. 233-26 du Code de commerce	Chiffres clés/p. 14 à 15 Chapitre 1/p. 58 à 59
Évènements importants survenus entre la date de clôture de l'exercice et la date à laquelle le Rapport de gestion est établi	L. 232-1, II - 1° et L. 233-26 du Code de commerce	Chapitre 4/p. 255
Identité des principaux Actionnaires et détenteurs des droits de vote aux Assemblées Générales, et modifications intervenues au cours de l'exercice	L. 233-13 du Code de commerce	Chiffres clés/p. 9 Chapitre 7/p. 403
Succursales existantes	L. 232-1, II-3° et L. 233-26 du Code de commerce	N/A
Prises de participation significatives dans des sociétés ayant leur siège social sur le territoire français	L. 233-6 al. 1 du Code de commerce	Chapitre 6/p. 378
Aliénations de participations croisées	L. 233-29, L. 233-30 et R. 233-19 du Code de commerce	N/A
Évolution prévisible de la situation de la Société et du Groupe	L. 232-1, II -1° et L. 233-26 du Code de commerce	Chapitre 1/p. 38 à 40, 70
Informations sur les délais de paiement des fournisseurs et des clients	D. 441-4 du Code de commerce	Chapitre 7/p. 413
Tableau faisant apparaître les résultats de la Société au cours de chacun des cinq derniers exercices	R. 225-102 du Code de commerce	Chapitre 4/p. 281 à 282
Activités en matière de recherche et de développement	L. 232-1, II-2° et L. 233-26 du Code de commerce	Chapitre 1/p. 66 à 68
Montants des prêts interentreprises consentis et déclaration du Commissaire aux comptes	L. 511-6 et R. 511-2-1-3 du Code monétaire et financier	N/A
2. Contrôle interne et gestion des risques		
Dispositif anticorruption	Loi n° 2016-1691 du 9 décembre 2016 dite « Sapin 2 »	Chapitre 2/p. 79, 83 Chapitre 5/p. 358 à 359
Plan de Vigilance et compte-rendu de sa mise en œuvre effective	L. 225-102-1 du Code de commerce	Chapitre 2/p. 90 à 96
3. Rapport sur le gouvernement d'entreprise		
Informations sur les rémunérations		
Politique de rémunération des mandataires sociaux	L. 22-10-8, I, al. 2 du Code de commerce	Chapitre 3/p. 172 à 179
Rémunérations et avantages de toute nature versés durant l'exercice ou attribués au titre de l'exercice à chaque mandataire social	L. 22-10-9, I-1° du Code de commerce	Chapitre 3/p. 143 à 159
Proportion relative de la rémunération fixe et variable	L. 22-10-9, I-2° du Code de commerce	Chapitre 3/p. 143, 144, 156
Utilisation de la possibilité de demander la restitution d'une rémunération variable	L. 22-10-9, I-3° du Code de commerce	N/A
Engagements de toute nature pris par la société au bénéfice de ses mandataires sociaux, correspondant à des éléments de rémunération, des indemnités ou des avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la prise, de la cessation ou du changement de leurs fonctions ou postérieurement à l'exercice de celles-ci	L. 22-10-9, I-4° du Code de commerce	Chapitre 3/p. 152 à 155
Rémunération versée ou attribuée par une entreprise comprise dans le périmètre de consolidation au sens de l'article L. 233-16 du Code de commerce	L. 22-10-9, I-5° du Code de commerce	Chapitre 3/p. 161

Table de concordance du Rapport de gestion

Élément requis	Articles de loi	Chapitre/Pages
Ratios entre le niveau de rémunération de chaque dirigeant mandataire social et les rémunérations moyenne et médiane des salariés de la Société	L. 22-10-9, I-6° du Code de commerce	Chapitre 3/p. 158 à 159
Évolution annuelle de la rémunération, des performances de la Société, de la rémunération moyenne des salariés de la Société et des ratios susvisés au cours des cinq exercices les plus récents	L. 22-10-9, I-7° du Code de commerce	Chapitre 3/p. 159
Explication de la manière dont la rémunération totale respecte la politique de rémunération adoptée, y compris dont elle contribue aux performances à long terme de la société et de la manière dont les critères de performance ont été appliqués	L. 22-10-9, I-8° du Code de commerce	Chapitre 3/p. 143 à 159
Manière dont le vote de la dernière Assemblée Générale Ordinaire prévu au I de l'article L. 22-10-34 du Code de commerce a été pris en compte	L. 22-10-9, I-9° du Code de commerce	Chapitre 3/p. 143
Écart par rapport à la procédure de mise en œuvre de la politique de rémunération et toute dérogation	L. 22-10-9, I-10° du Code de commerce	N/A
Application des dispositions du second alinéa de l'article L. 225-45 du Code de commerce	L. 22-10-9, I-11° du Code de commerce	N/A
Attribution et conservation des options par les mandataires sociaux Attribution et conservation d'actions gratuites aux dirigeants mandataires sociaux	L. 225-185 du Code de commerce L. 225-197-1 et L. 22-10-59 du Code de commerce	Chapitre 3/p. 148 à 152
Informations sur la gouvernance		
Liste de l'ensemble des mandats et fonctions exercés dans toute société par chacun des mandataires durant l'exercice	L. 225-37-4, 1° du Code de commerce	Chapitre 3/p. 98 et 100, 126 à 139
Conventions conclues entre un dirigeant ou un Actionnaire significatif et une filiale	L. 225-37-4, 2° du Code de commerce	N/A
Tableau récapitulatif des délégations en cours de validité accordées par l'Assemblée Générale en matière d'augmentations de capital	L. 225-37-4, 3° du Code de commerce	Chapitre 7/p. 404
Modalités d'exercice de la Direction Générale	L. 225-37-4, 4° du Code de commerce	Chapitre 3/p. 101 à 103
Composition, conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil	L. 22-10-10, 1° du Code de commerce	Chapitre 3/p. 101 à 125
Application du principe de représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein du Conseil	L. 22-10-10, 2° du Code de commerce	Chapitre 3/p. 101 et 103 à 106
Limitations que le Conseil apporte aux pouvoirs du Directeur Général	L. 22-10-10, 3° du Code de commerce	Chapitre 3/p. 102
Référence à un Code de gouvernement d'entreprise et application du principe « comply or explain »	L. 22-10-10, 4° du Code de commerce	Chapitre 3/p. 101, 125
Modalités particulières de participation des Actionnaires à l'Assemblée Générale	L. 22-10-10, 5° du Code de commerce	Chapitre 3/p. 125 Chapitre 7/p. 406 et 409 à 410
Procédure d'évaluation des conventions courantes – Mise en œuvre	L. 22-10-10, 6° du Code de commerce	Chapitre 3/p. 115 et 119
Procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par la Société et le Groupe	L. 22-10-10, 7° du Code de commerce	Chapitre 2/p. 84 à 88
Informations susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique	L. 22-10-11 du Code de commerce	Chapitre 3/p. 192 à 193

Élément requis	Articles de loi	Chapitre/Pages
4. Actionnariat et capital		
Structure, évolution du capital de la Société et franchissement des seuils	L. 233-13 du Code de commerce	Chiffres clés/p. 9 Chapitre 7/p. 402 à 403
Acquisition et cession par la Société de ses propres actions	L. 225-211 du Code de commerce	Chapitre 6/p. 380, 381, 387, 388 Chapitre 7/p. 404
État de la participation des salariés au capital social	L. 225-102 al. 1 du Code de commerce	Chapitre 3/p. 181 à 190 Chapitre 7/p. 403
Mention des ajustements éventuels pour les titres donnant accès au capital en cas de rachats d'actions ou d'opérations financières	R. 228-90 et R. 228-91 du Code de commerce	Chapitre 3/p. 182 à 186
Informations sur les opérations des dirigeants et personnes liées sur les titres de la Société	L. 621-18-2 du Code monétaire et financier	Chapitre 3/p. 191
Montants des dividendes qui ont été mis en distribution au titre des trois exercices précédents	243 bis du Code général des impôts	Chapitre 6/p. 379 Chapitre 7/p. 412
5. Informations en matière de durabilité	**L. 233-28-4 du Code de commerce**	**Informations générales p. 284 à 299** **Informations liées à l'environnement p. 300 à 330** **Informations liées aux enjeux sociaux p. 331 à 355** **Informations liées à la gouvernance p. 356 à 361**
6. Autres informations		
Informations fiscales complémentaires	223 quater et 223 quinquies du Code général des impôts	N/A
Injonctions ou sanctions pécuniaires pour des pratiques anticoncurrentielles	L. 464-2 du Code de commerce	N/A
Informations sur les ressources incorporelles essentielles, la manière dont le modèle commercial est dépendant de ces ressources et en quoi elles constituent une source de création de valeur pour la Société	L. 232-1, II - 7° du Code de commerce	Chapitre 1/p. 22 à 23 et 66 à 68 Chapitre 5/p. 345 à 347
Incidences des activités de la société quant à la lutte contre l'évasion fiscale	L. 22-10-35, 1° du Code de commerce	Chapitre 2/ p. 79 à 80
Actions visant à promouvoir le lien entre la Nation et ses forces armées et à soutenir l'engagement dans les réserves de la garde nationale	L. 22-10-35, 2° du Code de commerce	N/A
Informations spécifiques pour les sociétés exploitant au moins un site classé Seveso « seuil haut »	L. 232-1-1 du Code de commerce	Chapitre 2/ p. 73 à 74 et 89 Chapitre 5/ p. 335 à 339

GLOSSAIRE

1. Glossaire boursier et financier

A

Action

Titre négociable représentant une fraction du capital d'une société. L'action donne à son titulaire, l'actionnaire, le titre d'associé et lui confère certains droits. L'action peut être détenue au nominatif ou au porteur.

Action au nominatif

Action inscrite dans les registres d'Air Liquide.

Action au porteur

Action conservée sur un compte-titres chez l'intermédiaire financier de l'actionnaire.

Action(s) de performance

Moyen de rémunération qui permet d'attribuer sous conditions de performance des actions de la Société à tous les collaborateurs ou à une catégorie d'entre eux. Le collaborateur ne devient propriétaire des titres qu'après une période d'acquisition donnée et selon les conditions du plan. Selon la durée de la période d'acquisition, la loi impose de fixer une période additionnelle de conservation des actions.

Les actions de performance correspondent aux attributions gratuites d'actions (AGA) selon les termes des articles L. 225-197-1 à L. 225-197-5, L. 22-10-59 et L. 22-10-60 du Code de commerce.

AMF (Autorité des marchés financiers)

Ses missions comprennent la fixation des règles de fonctionnement et de déontologie des marchés, la surveillance des marchés et la protection des investisseurs et actionnaires.

Attribution d'actions gratuites

Opération par laquelle une société crée des actions nouvelles en incorporant dans le capital des sommes prélevées sur le poste « prime d'émission » et les attribue gratuitement aux actionnaires en proportion des titres déjà détenus. Air Liquide procède régulièrement à de telles attributions.

B

Bénéfice net par action (BNPA)

Bénéfice net consolidé part du Groupe divisé par le nombre moyen pondéré d'actions en circulation. Le terme comptable équivalent est « résultat net par action ».

Bénéfice net par action dilué (BNPA dilué)

Bénéfice net consolidé part du Groupe divisé par le nombre moyen pondéré d'actions qui seraient en circulation dans l'hypothèse d'une conversion de toutes les actions potentielles (levées d'options de souscription d'actions, attributions définitives d'actions gratuites, etc.). Le terme comptable équivalent est « résultat net dilué par action ».

BlueBook

Manuel de référence global, le BlueBook réunit les principes et procédures clés d'Air Liquide et constitue le socle du dispositif de contrôle interne et de gestion des risques du Groupe.

C

CAC 40 (cotation assistée en continu)

Indice phare d'Euronext à Paris, le CAC 40 mesure l'évolution d'un échantillon de 40 valeurs cotées sur ce marché. Dans le but de maintenir sa représentativité, un comité d'experts d'Euronext procède à une révision régulière de sa composition. Air Liquide est dans la composition du CAC 40 depuis son lancement, en 1988.

Capacité d'autofinancement ou autofinancement

Cet indicateur donne la mesure exacte du flux de trésorerie que l'entreprise a la capacité de générer par son activité au cours de l'exercice, indépendamment des variations des éléments du besoin en fonds de roulement qui peuvent parfois comporter un caractère saisonnier ou erratique. Cet indicateur est présenté avant paiement des intérêts de la dette nette et des intérêts sur les dettes de loyers et après paiement des impôts.

Capitalisation boursière

Valeur donnée par le marché à une société, à un instant donné. Cette valeur est égale au cours de bourse multiplié par le nombre total d'actions en circulation.

Capitaux utilisés/Capitaux employés

Capitaux du bilan, correspondant aux ressources financières mobilisées par l'entreprise pour assurer son développement. Ils représentent la somme des capitaux propres, des intérêts minoritaires et de la dette nette.

Carnet d'ordres

Le carnet d'ordres regroupe l'ensemble des ordres d'achat et de vente concernant une valeur, ainsi que les derniers ordres exécutés. Les investisseurs ne peuvent avoir accès qu'aux cinq meilleures offres (soit les ventes) et aux cinq meilleures demandes (soit les achats).

Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD)

Directive européenne 2022/2464 établissant le cadre pour la publication des informations en matière de durabilité applicable à certaines entreprises de l'Union européenne, dont le groupe Air Liquide.

Cours ajusté

Cours d'une action tenant compte des opérations ayant modifié le nombre d'actions composant le capital (création d'actions nouvelles, division du titre…). L'ajustement permet la comparaison de l'évolution des cours dans le temps.

D

Dividende net par action (DNPA)

Part du résultat net d'une société distribuée aux actionnaires. Son montant est voté par les actionnaires en Assemblée Générale, après approbation des comptes annuels et de l'affectation du résultat proposé par le Conseil d'Administration.

Dividende majoré

Dividende majoré de 10 % accordé selon les statuts d'Air Liquide aux actionnaires fidèles détenant des actions au nominatif de manière continue pendant au moins deux années civiles pleines au jour de la distribution.

Division du nominal
Division de la valeur nominale d'une action en vue d'en améliorer sa liquidité. La division du nominal conduit, dans les mêmes proportions, à la division de la valeur boursière du titre et à la multiplication du nombre d'actions composant le capital. La valeur du portefeuille reste identique.

Droit préférentiel de souscription
En cas d'appel public à l'épargne, ce droit confère à l'actionnaire la priorité de participer à l'augmentation de capital, proportionnellement au nombre d'actions détenues. Ce droit est négociable en bourse. Dans certains cas, la Société peut demander à ses actionnaires lors d'une Assemblée Générale Extraordinaire de renoncer exceptionnellement à ce droit de souscription.

Droits de garde
Frais prélevés par l'intermédiaire financier pour la tenue du compte-titres. Ils représentent généralement un pourcentage du portefeuille ou un forfait par ligne détenue. Dans le cas d'Air Liquide, le Service Actionnaires assure gratuitement la garde des titres inscrits en compte nominatif pur.

E

Écart d'acquisition
Différence constatée entre le prix d'acquisition d'une entreprise et la juste valeur de ses actifs et passifs identifiables existants à la date d'entrée dans le périmètre du Groupe.

ESG (Environnement, Sociétal, Gouvernance)
L'environnement, le sociétal et la gouvernance d'entreprise sont les trois principaux domaines évalués par les analystes ISR (Investissement Socialement Responsable). Une évaluation positive de ces critères est un gage de qualité. Elle illustre la capacité de l'entreprise à se développer durablement.

Euronext Paris
Entreprise de marché qui organise, gère et développe le marché des valeurs mobilières de Paris. Elle exerce une fonction de régulation du marché (opérations financières, suivi des sociétés de bourse) par délégation de l'AMF.

Euro Stoxx 50
Indice boursier comprenant 50 valeurs cotées dans les pays de la zone Euro, sélectionnées parmi les valeurs les plus fortement capitalisées et les plus actives.

F

Flottant
Partie du capital mise à la disposition du public et donnant lieu à des échanges en bourse. Plus le flottant est grand, plus la liquidité des titres est grande. Près de 100 % du capital d'Air Liquide est flottant.

Fonds propres ou capitaux propres
Capitaux appartenant aux actionnaires comprenant les souscriptions en capital, les bénéfices laissés en réserves et les résultats de la période.

I

IFRS (International Financial Reporting Standards)
Normes comptables internationales, mises en application à partir du 1er janvier 2005, élaborées par le Bureau des standards comptables internationaux (International Accounting Standards Board ou IASB en anglais), destinées aux entreprises cotées ou faisant appel à des investisseurs afin d'harmoniser la présentation et améliorer la clarté de leurs états financiers.

ISR (Investissement Socialement Responsable)
L'Investissement Socialement Responsable intègre, au-delà de critères financiers usuels, des critères environnementaux, sociétaux et de gouvernance (ESG) dans ses processus d'analyse et de choix d'investissement.

L

Liquidité
Rapport entre le volume d'actions échangées et le nombre total d'actions composant le capital.

N

Nominatif administré
Les actions détenues au nominatif administré sont inscrites dans les registres d'Air Liquide et conservées sur un compte-titres chez l'intermédiaire financier de l'actionnaire.

Nominatif pur
Les actions détenues au nominatif pur sont inscrites dans les registres d'Air Liquide qui prend en charge leur gestion. Les actions sont conservées sur un compte-titres ouvert chez Air Liquide.

O

Obligation
Titre de créance négociable émis par une société publique ou privée, une collectivité ou un État, versant un intérêt fixe pendant une période spécifique et comportant une promesse de remboursement à l'échéance.

OPCVM (organisme de placement collectif en valeurs mobilières)
Produit d'épargne qui permet de détenir une partie d'un portefeuille collectif investi en valeurs mobilières, dont la gestion est assurée par un professionnel, comme les SICAV ou les FCP.

Option de souscription
Appelée en anglais stock-option, une option de souscription donne le droit de souscrire, à un prix fixé à l'avance, pendant une période déterminée, à des actions d'une société.

P

PER (Price Earning Ratio)
Rapport entre le cours de l'action et le résultat net par action.

Plus-value
Gain obtenu sur la vente d'un titre, correspondant à l'écart entre sa valeur de cession et sa valeur d'acquisition.

Prime de fidélité

Ce dispositif permet d'apporter une rémunération complémentaire aux actionnaires fidèles. Il donne droit à une majoration de 10 % du dividende versé et de 10 % du nombre d'actions gratuites attribuées, pour les actions inscrites sous la forme nominative et conservées pendant au moins deux années civiles pleines selon les conditions prévues par les statuts d'Air Liquide.

Q

Quorum

Pourcentage minimal d'actions présentes ou représentées et ayant le droit de vote, nécessaire pour que l'Assemblée Générale puisse valablement délibérer.

R

Rachat d'actions

Opération d'achat en bourse par une société de ses propres actions, dans la limite de 10 % de son capital et après autorisation de ses actionnaires donnée en Assemblée Générale. Les actions rachetées n'interviennent pas dans le calcul du bénéfice net par action et ne reçoivent pas de dividende.

Rendement

Ratio correspondant au rapport entre le montant du dividende par action et le cours de bourse de l'action.

Réserves

Bénéfice non distribué, conservé par l'entreprise jusqu'à décision contraire.

Résultat net dilué par action

Voir bénéfice net par action dilué.

Résultat net par action

Voir bénéfice net par action.

Résultat net – part du Groupe

Bénéfice ou perte de l'entreprise obtenu par addition du résultat opérationnel courant, des autres produits et charges opérationnelles, du coût de la dette nette, des autres produits et charges financières, de la quote-part du résultat net des sociétés mises en équivalence, du résultat net d'impôt des activités abandonnées ou en cours de cession et par déduction des impôts sur les sociétés et de la part des minoritaires.

Résultat net récurrent

Résultat net récurrent correspond au résultat net retraité des opérations exceptionnelles et significatives qui n'impactent pas le résultat opérationnel courant.

Résultat net récurrent hors IFRS 16

Résultat net récurrent hors IFRS 16 correspond au résultat net récurrent retraité de l'impact IFRS 16. L'impact IFRS 16 comprend la réintégration des charges de loyers diminuée des amortissements et des autres charges financières comptabilisées au titre d'IFRS 16.

Résultat opérationnel courant

Différence entre le chiffre d'affaires et les coûts liés à la fabrication des produits, à leur distribution, à leur vente et aux amortissements des investissements de l'entreprise. C'est un indicateur de performance opérationnelle (avant autres produits et charges opérationnels, financement et impôts), établi selon la recommandation de l'ANC n° 2020-01.

Roadshow

Voyage organisé où l'entreprise cotée, représentée par ses dirigeants ou par l'équipe Relations Investisseurs, se déplace pour rencontrer les investisseurs institutionnels chez eux, dans leurs bureaux.

ROCE (rentabilité des capitaux employés après impôts)

La rentabilité des capitaux employés après impôts est calculée à partir des États financiers consolidés du Groupe, en effectuant le ratio suivant pour la période considérée :

Au numérateur : résultat net - coût de la dette nette après impôts pour la période considérée.

Au dénominateur : moyenne de (total des capitaux propres + dette nette) à la fin des trois derniers semestres.

ROCE (rentabilité des capitaux employés après impôts) récurrent

Le ROCE récurrent est calculé de la même façon que le ROCE en utilisant le résultat net récurrent hors IFRS 16 au numérateur.

ROE (rentabilité des fonds propres)

Ratio correspondant au rapport entre le résultat net et les fonds propres. Il représente la rentabilité des fonds investis par les actionnaires.

Rompu

Fraction de l'action ne pouvant être distribuée lors d'une opération d'attribution gratuite ou de souscription, si le nombre d'actions détenues par l'actionnaire est différent de la parité de l'opération d'attribution. Exemple : lors d'une opération d'attribution gratuite d'une action nouvelle pour dix actions anciennes, l'actionnaire possédant 68 actions se verra attribuer six actions nouvelles et huit rompues.

S

SRD (service à règlement différé)

Service payant permettant, pour les valeurs les plus liquides, de différer le paiement des ordres ou la livraison des titres au dernier jour de bourse du mois. L'action Air Liquide est éligible au SRD.

Stock-option

Voir Option de souscription.

U

Usufruit

Le droit légal d'utiliser et de tirer un profit ou un avantage d'un bien appartenant à une autre personne, tant que le bien n'est pas endommagé. Le titulaire d'un usufruit a le droit d'utiliser et de jouir de la propriété, ainsi que le droit de percevoir des bénéfices sur les fruits de la propriété.

V

Valeur nominale

Valeur initiale d'une action fixée dans les statuts d'une société. Le capital social d'une société est le produit de la valeur nominale de l'action par le nombre total d'actions.

Volatilité

Amplitude de variation d'une action sur une période donnée. C'est un indicateur de risque : plus la volatilité est élevée, plus le risque est important.

2. Glossaire technique

ASU (Air Separation Unit)
Unité de production principalement d'oxygène et d'azote par séparation des gaz de l'air.

Biogaz
Énergie renouvelable produite lors de la méthanisation de la biomasse (traitement des ordures ménagères, des déchets industriels ou agricoles et des boues d'épuration), puis transformé grâce aux technologies d'épuration et de liquéfaction d'Air Liquide.

Bio-GNV (Bio-Gaz Naturel Véhicules)
Carburant propre, produit à partir du biogaz.

Cogen
La cogénération est la production simultanée d'électricité et de vapeur. Ce procédé est vertueux sur le plan environnemental car il y évite la déperdition d'énergie, puisque la chaleur émise lors de la production d'électricité est récupérée pour produire la vapeur.

Commandes en cours
Elles correspondent à la valeur des commandes venant du Groupe et de clients tiers, gérées par les entités Ingénierie & Technologies, hors projets sous garantie, depuis leur date de signature.

Cryogénie
Très basses températures, nécessaires à la liquéfaction des gaz de l'air, de l'hydrogène ou de l'hélium. Concerne des températures inférieures à -150 °C.

Émission de gaz à effet de serre (GES) :
- rejet de GES dans l'atmosphère. Les GES sont les six gaz énumérés dans le protocole de Kyoto ;
- émissions directes de GES : émissions provenant de sources possédées ou contrôlées par la société déclarante. Ces émissions sont reportées en scope 1 ;
- émissions indirectes de GES : émissions qui sont une conséquence des activités de la société déclarante, mais qui proviennent de sources appartenant à une autre société ou contrôlées par elle. Les émissions indirectes induites par la production d'électricité et de vapeur achetées par le Groupe sont reportées en scope 2, les autres émissions indirectes pertinentes sont reportées en scope 3 ;
- émissions de GES évitées : réductions d'émissions réalisées par des activités, produits ou services qui émettent moins de GES qu'il en aurait été émis dans un scénario de référence.

Énergies alternatives
Énergies qui représentent une alternative aux énergies traditionnelles, produites par transformation à partir du gaz naturel ou du charbon grâce à des techniques de gazéification et/ou de purification des gaz.

Énergies renouvelables
Formes d'énergies dont la production ne génère pas de diminution de ressources à l'échelle humaine, par exemple les énergies solaire, éolienne, géothermique, hydroélectrique…

Énergies traditionnelles
Par opposition aux énergies renouvelables, énergies dont la production épuise des ressources en les consommant plus rapidement que leur vitesse de création, produites directement à partir des énergies fossiles : charbon, pétrole, gaz naturel.

Fab
Usine de fabrication des clients du secteur électronique.

Fellow
Le deuxième plus haut des quatre niveaux d'expertise de la Technical Career Ladder d'Air Liquide. Les fellows sont reconnus comme autorité mondiale dans leur domaine d'expertise. Ils agissent comme consultants pour la Direction Générale de la Société, notamment dans la planification stratégique sur le long terme.

Gaz vecteurs
Les gaz vecteurs (azote, oxygène, hydrogène…) servent à véhiculer et à diluer les gaz de procédé ou à protéger les semi-conducteurs des infimes particules de poussière.

Matériaux avancés
Remplace la gamme ALOHA™ et les précurseurs avancés et englobe ALOHA™ et Voltaix.

NACE
La Nomenclature statistique des activités économiques dans la Communauté européenne, ou NACE, désigne la classification des activités économiques en vigueur dans l'Union européenne (UE).

On-site
Les installations on-site (sur site) sont des unités de production de gaz installées directement chez les clients Industriel Marchand ou Électronique. Ils permettent d'éviter des trajets de camions de livraison.

Prises de commandes
Elles correspondent à la valeur des commandes d'Ingénierie & Technologies venant du Groupe et de tiers, entrées en vigueur au cours de la période.

Substrat
Matériau sur lequel ou dans lequel sont fabriqués les éléments d'un dispositif ou d'un circuit microélectronique.

Syngas
Le syngas ou gaz de synthèse est un mélange gazeux composé essentiellement d'hydrogène et de monoxyde de carbone, et dans certains cas de dioxyde de carbone.

Take-or-pay
Terme anglais désignant les clauses d'achat ferme des contrats de Grande Industrie.

Technologies chaudes/non cryogéniques
Ensemble des technologies produisant de la chaleur, comme les procédés de combustion. Pour Air Liquide, le reformage à la vapeur du méthane pour produire de l'hydrogène et du monoxyde de carbone et les unités de cogénération sont des technologies chaudes.

Technologies froides/cryogéniques
Ensemble des technologies relatives à la cryogénie, utilisées notamment pour la production des gaz de l'air.

Unité HyCO
Unité produisant simultanément de l'hydrogène (H_2) et du monoxyde de carbone (CO).

INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES 7
Données consolidées sur 10 ans

DONNÉES CONSOLIDÉES SUR 10 ANS

	2016 (i)	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Données globales *(en millions d'euros)*										
Compte de résultat consolidé										
Chiffre d'affaires	18 134,8	20 349,3	21 011,1	21 920,1	20 485,2	23 334,8	29 934,0	27 607,6	27 057,8	26 940,2
dont Gaz & Services	*17 331,0*	*19 641,9*	*20 106,9*	*21 040,0*	*19 655,5*	*22 267,3*	*28 573,0*	*26 359,9*	*25 810,1*	*26 085,1*
Résultat opérationnel courant	3 023,9	3 363,8	3 448,5	3 793,8	3 789,6	4 160,3	4 861,8	5 068,0	5 391,4	5 581,6
Résultat opérationnel courant/chiffre d'affaires	16,7 %	16,5 %	16,4 %	17,3 %	18,5 %	17,8 %	16,2 %	18,4 %	19,9 %	20,7 %
Résultat net – part du Groupe	1 844,0	2 199,6	2 113,4	2 241,5	2 435,1	2 572,2	2 758,8	3 078,0	3 306,1	3 517,9
Tableau des flux de trésorerie										
Capacité d'autofinancement	3 523,2	4 133,0	4 138,2	4 859,4	4 932,4	5 292,1	6 255,2	6 357,3	6 539,3	6 855,1
Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles	2 258,6	2 182,5	2 249,2	2 636,4	2 630,2	2 916,8	3 273,0	3 393,4	3 525,1	3 843,4
Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles/chiffre d'affaires	12,5 %	10,7 %	10,7 %	12,0 %	12,8 %	12,5 %	10,9 %	12,3 %	13,0 %	14,3 %
Acquisitions d'immobilisations financières	12 165,3	140,4	129,2	536,9	129,1	659,8	135,8	103,0	269,0	254,0
Ratio investissements totaux/chiffre d'affaires [a]	79,5 %	11,4 %	11,3 %	14,5 %	13,5 %	15,3 %	11,4 %	12,7 %	14,0 %	15,2 %
Distributions au titre de l'exercice et payées au cours de l'exercice suivant [b]	1 031,3	1 160,2	1 163,8	1 309,6	1 335,6	1 412,4	1 582,8	1 719,5	1 958,3	2 205,1 [j]
Bilan consolidé										
Capitaux propres du Groupe en fin d'exercice	16 741,8	16 317,9	17 783,1	18 870,4	18 542,3	21 462,3	23 736,4	24 321,5	26 860,0	26 213,9
Dette nette en fin d'exercice	15 368,1	13 370,9	12 534,9	12 373,3	10 609,3	10 448,3	10 261,3	9 220,9	9 159,2	8 415,5
Taux de dette nette sur fonds propres (y compris intérêts minoritaires)	89,7 %	80,0 %	68,8 %	64,0 %	55,8 %	47,5 %	41,8 %	36,8 %	33,2 %	31,2 %
Capitaux employés en fin d'exercice [c]	32 493,1	30 089,3	30 742,3	31 697,7	29 613,9	32 447,1	34 833,3	34 264,0	36 780,5	35 362,7
Capital										
Nombre d'actions composant le capital en fin d'exercice	388 875 761	428 397 550	429 423 434	473 105 514	473 660 724	475 291 037	523 450 271	524 516 778	578 259 263	579 384 423
Nombre ajusté moyen pondéré d'actions [d]	533 535 783	571 982 345	572 337 788	573 131 004	573 603 460	574 394 716	575 762 731	575 808 001	576 457 564	576 790 647
Données par action *(en euros)*										
Bénéfice net par action [e]	3,46	3,85	3,69	3,91	4,25	4,48	4,79	5,35	5,74	6,10
Dividende versé à chaque action	2,60	2,65	2,65	2,70	2,75	2,90	2,95	3,20	3,30	3,70
Dividende ajusté par action [f]	1,76	1,98	1,98	2,22	2,26	2,38	2,67	2,90	3,30	3,70
Ratios										
Rentabilité des capitaux propres (ROE) [g]	13,5 %	13,5 %	12,6 %	12,5 %	13,2 %	13,1 %	12,8 %	13,5 %	13,6 %	13,6 %
Rentabilité des capitaux employés après impôts (ROCE) [h]	7,8 %	8,2 %	8,0 %	8,4 %	9,0 %	9,3 %	9,1 %	9,8 %	10,3 %	10,7 %

Majoration du dividende :
Depuis 1995, une majoration de 10 % du dividende est attribuée aux actions nominatives inscrites depuis au moins deux ans au 31 décembre qui précède l'année de la distribution et détenues jusqu'à la date de mise en paiement du dividende.
Le dividende proposé à l'Assemblée Générale, au titre de l'exercice 2025, s'élève à 3,70 euros par action et le dividende majoré à 0,37 euro par action, représentant une distribution totale de 2 205,1 millions d'euros.

(a) Les investissements totaux comprennent les acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles et les investissements à long terme. Les paiements sur investissements industriels et financiers et les transactions avec les actionnaires minoritaires sont inclus.
(b) Y compris dividendes majorés de 62,3 millions d'euros en 2025, 55,2 millions d'euros en 2024, 46,5 millions d'euros en 2023, 43,3 millions d'euros en 2022, 39,1 millions d'euros en 2021, 37,4 millions d'euros en 2020, 37,2 millions d'euros en 2019, 32,7 millions d'euros en 2018, 29,6 millions d'euros en 2017, et 26,6 millions d'euros en 2016.
(c) Capitaux employés en fin d'exercice : capitaux propres du Groupe + intérêts minoritaires + dette nette.
(d) Ajusté pour tenir compte, en moyenne pondérée, des augmentations de capital par incorporation de réserves et de primes (2023, 2021, 2019, 2017), de la souscription en numéraire de 2016 et des actions propres.
(e) Calculé en fonction du nombre ajusté moyen pondéré d'actions en circulation durant l'année, sous déduction des actions propres.
(f) Ajusté pour tenir compte des opérations sur le capital.
(g) Rentabilité des capitaux propres : (résultat net - part du Groupe)/(capitaux propres du Groupe moyens sur l'exercice). Ces éléments sont retraités des impacts de la norme IFRS 16.
(h) Rentabilité des capitaux employés après impôts : ((résultat net après impôts et avant déduction des intérêts minoritaires et hors impact de la norme IFRS 16 - coûts de la dette nette après impôts) sur la période 2025)/(moyenne de (capitaux propres hors impact de la norme IFRS 16 + intérêts minoritaires + dette nette) à la fin des trois derniers semestres (S2 2024, S1 2025 et S2 2025)).
(i) Retraitement lié au classement selon IFRS 5 « Actifs non courants détenus en vue de la vente et activités abandonnées ».
(j) Le montant des dividendes distribués au titre de 2025 est estimé en tenant compte des mouvements de rachats et d'annulations d'actions.

Avertissement portant sur les déclarations prospectives

Le présent Document d'Enregistrement Universel contient des indications sur les perspectives, objectifs et axes de développement du Groupe. Ces déclarations prospectives sont parfois identifiées par l'utilisation du futur, du conditionnel ou de termes à caractère prospectif tels que « envisager », « avoir l'intention », « anticiper », « croire », « estimer », « planifier », « prévoir », « penser », « avoir pour objectif », ou, le cas échéant, la forme négative de ces mêmes termes, ou toute autre variante ou terminologie similaire. Ces informations ne sont pas des données historiques et ne doivent pas être interprétées comme des garanties que les perspectives et objectifs énoncés seront réalisés. Ces déclarations sont fondées sur des données, hypothèses et estimations considérées comme raisonnables par le Groupe à la date du présent Document d'Enregistrement Universel. Elles peuvent être affectées par des risques connus et inconnus, des incertitudes et d'autres facteurs qui pourraient faire en sorte que les résultats futurs, les performances et les réalisations du Groupe soient significativement différents des objectifs décrits. Ces informations sont par conséquent susceptibles d'évoluer ou d'être modifiées en raison des incertitudes liées notamment à l'environnement économique, financier, concurrentiel et réglementaire ou en raison de la matérialisation de certains risques décrits au chapitre 2 du présent Document d'Enregistrement Universel. Ces informations sont données uniquement à la date du présent Document d'Enregistrement Universel. Toutes les déclarations prospectives contenues dans le présent Document d'Enregistrement Universel sont qualifiées dans leur intégralité par cet avertissement.



Réalisation : Ruban Blanc

Couverture : THE EDITORIALIST

Crédits photos : Adrien Daste, Zhao Wei, Franck Ardito (Agence Melted), Christophe Pelletier (Agence Make It Live), Mokrani Mourad, Pierre-Olivier (Agence Capa Pictures), Air Liquide – DR.

Air Liquide

SITE INTERNET

Retrouvez nos publications de l'année :
Rapport annuel intégré, Document d'Enregistrement Universel,
Guide Pratique de l'Actionnaire...
www.airliquide.com

YOUTUBE

@AirLiquideGroup

FACEBOOK

facebook.com/AirLiquide

LINKEDIN

linkedin.com/company/airliquide

INSTAGRAM

@air_liquide_group

SERVICE ACTIONNAIRES

0 800 166 179 Service & appel gratuits

ou +33 (0)1 57 05 02 26
depuis l'international

ÉCRIVEZ-NOUS

directement sur le site :
airliquide.com/fr/actionnaires/nous-contacter

CARRÉ DES ACTIONNAIRES

Espace visiteurs
75, quai d'Orsay - 75 007 Paris

RELATIONS INVESTISSEURS

+33 (0)1 40 62 51 50

ÉCRIVEZ-NOUS

directement à l'adresse :
IRteam@airliquide.com

L'Air Liquide - société anonyme pour l'Étude et l'Exploitation des procédés Georges Claude au capital de 3 186 108 326,50 €