



BROCHURE

AVIS DE CONVOCATION

ASSEMBLÉE GÉNÉRALE MIXTE DU 5 MAI 2026
À 15 HEURES, AU PALAIS DES CONGRÈS,
2, PLACE DE LA PORTE MAILLOT, 75017 PARIS, FRANCE

BROCHURE AVIS DE CONVOCATION 2026

ASSEMBLÉE GÉNÉRALE MIXTE – DU 5 MAI 2026 À 15 HEURES

Sommaire

1	PANORAMA ET PERFORMANCE DU GROUPE EN 2025	1
2	STRUCTURE DE GOUVERNANCE ET CONSEIL D'ADMINISTRATION	13
3	RÉMUNÉRATION DES MANDATAIRES SOCIAUX	19
4	PARTICIPER À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE	27
5	OBJECTIFS ET PROJETS DE RÉOLUTION	31
	DEMANDE DE DOCUMENTATION	45

L'oxygène, l'azote, l'hydrogène et tant d'autres petites molécules essentielles sont les piliers invisibles de notre monde et de notre quotidien. Elles sont au cœur des activités du Groupe depuis sa création en 1902.

Un leader des gaz, technologies et services destinés à l'industrie et à la santé, Air Liquide est un maillon essentiel de nombreux secteurs économiques. Avec environ 65 000 collaborateurs, le Groupe sert 4,3 millions de clients et de patients dans 59 pays. Avec un chiffre d'affaires de près de 27 milliards d'euros en 2025, Air Liquide allie performances solides et croissance utile.

Le Groupe est un leader doté d'un modèle économique diversifié et résilient, et d'un fort ancrage local à travers le monde. Grâce à l'expertise en ingénierie de pointe et à son innovation technologique, Air Liquide fournit des solutions déployables à grande échelle et qui améliorent l'efficacité industrielle, accélèrent la décarbonation et renforcent les chaînes de valeur. Positionné stratégiquement sur des marchés en croissance et porté par les mégatendances, le Groupe accompagne les grandes transformations industrielles et sociétales afin de créer de la valeur ajoutée à long terme et construire un avenir durable.

Air Liquide est coté sur la Bourse Euronext Paris (compartiment A) et appartient aux indices CAC 40, CAC 40 ESG, EURO STOXX 50, FTSE4Good et l'indice Dow Jones Best-in-Class Europe.

Retrouvez
l'Assemblée Générale
sur www.airliquide.com
en scannant le **QR code** ci-dessous



EN PRÉSENTIEL

Assistez à cet événement
au Palais des Congrès
2, place de la Porte Maillot,
75017 Paris



EN MODE DIGITAL

Assistez à cet événement
en direct ou en différé via Internet



1

PANORAMA ET PERFORMANCE DU GROUPE EN 2025

CHIFFRES CLÉS DU GROUPE

Présent dans

59

pays ⁽¹⁾

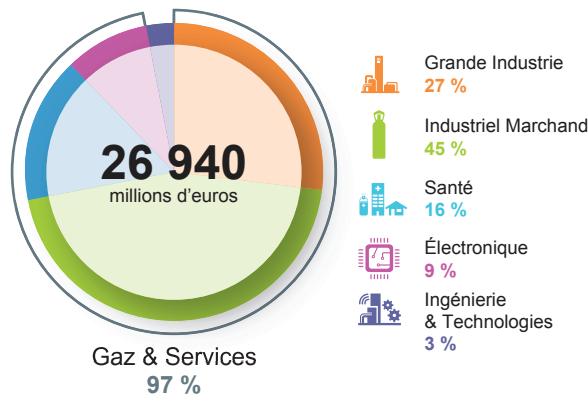
≈ **970 000**

Actionnaires individuels
détenant 33 % du capital

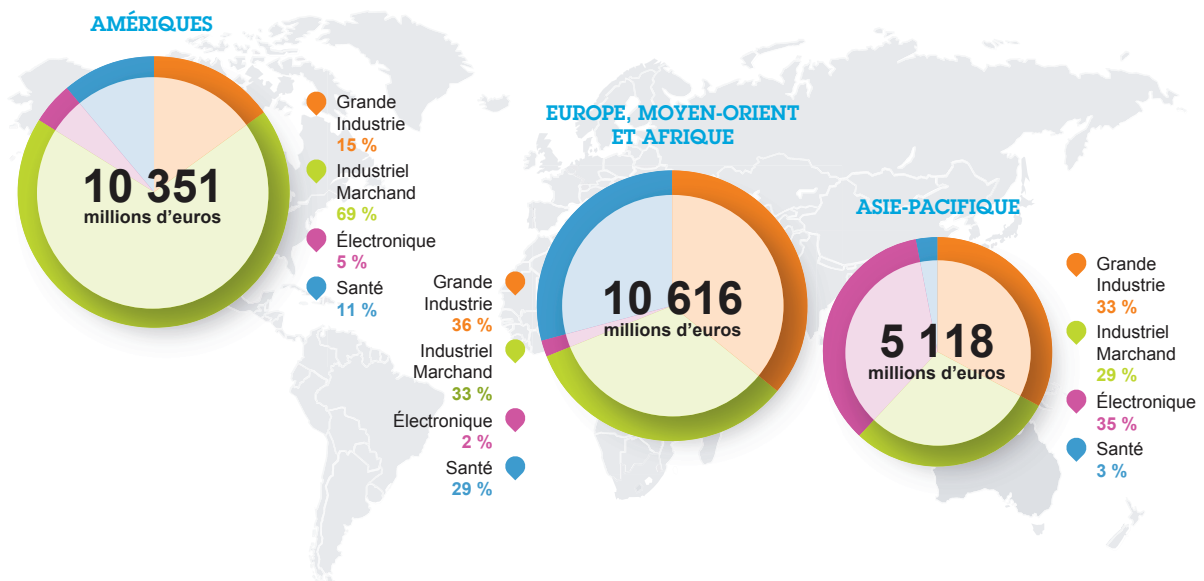
≈ **65 000**

collaborateurs

CHIFFRE D'AFFAIRES 2025 DU GROUPE PAR ACTIVITÉ



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

UNE PERFORMANCE SOLIDE ET RÉGULIÈRE ^(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

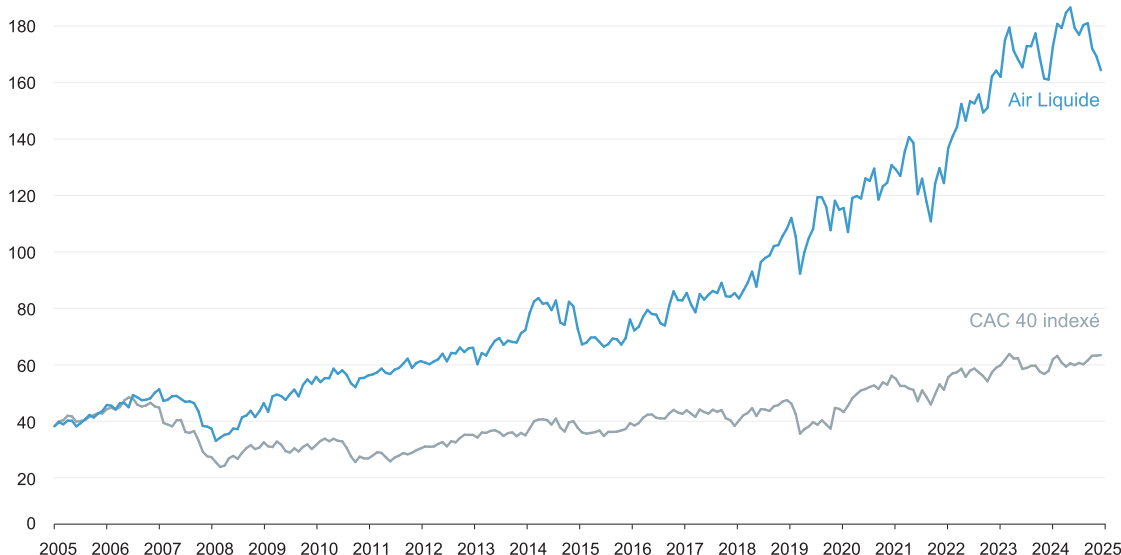
855 millions d'euros de ventes
aux clients tiers

- 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

PERFORMANCE BOURSIÈRE



APPORTER DE LA VALEUR AUX ACTIONNAIRES SUR LE LONG TERME

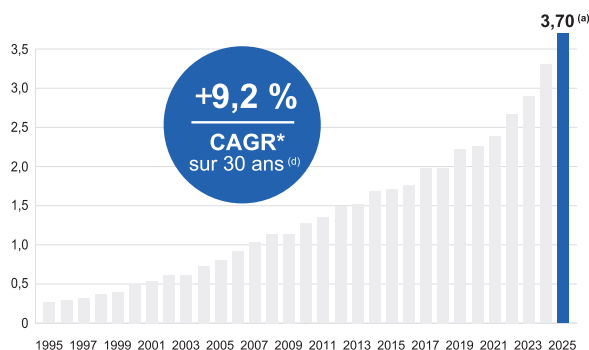
PROPOSITION
DE DIVIDENDE

3,70
euros ^(a)

FORTE AUGMENTATION
DU DIVIDENDE PAR ACTION
PROPOSÉ EN 2025
+12,1 % de croissance ^(b)

CROISSANCE DU DIVIDENDE ^(c)

(en euros/action)



* Croissance Annuelle Moyenne.

(a) Sous réserve de l'approbation par l'Assemblée Générale du 5 mai 2026.

(b) Par rapport au dividende par action de 2024.

(c) Ajustée 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.

(d) Données calculées sur 30 ans selon les normes comptables en vigueur.

FAITS MARQUANTS 2025

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.

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 deux 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.

FAITS MARQUANTS 2025

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.

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 CO₂ 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.

ACQUISITIONS

➤ Le Groupe a annoncé en août 2025 la signature d'un accord en vue d'**acquérir DIG Airgas**, un acteur de premier plan dans le secteur des gaz industriels en Corée du Sud. Cette opération, finalisée le 13 janvier 2026, 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, 4^e 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 relative 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.

FAITS MARQUANTS 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**.

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.

PERFORMANCE FINANCIÈRE 2025

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)
<i>dont Gaz & Services</i>	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	
<i>Variation hors énergie ^(b)</i>			+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.

(b) En tenant compte de l'effet de change attaché à l'effet énergie (électricité et gaz naturel).

(c) Hors opérations exceptionnelles et significatives qui n'impactent pas le résultat opérationnel courant.

(d) Dividende proposé aux actionnaires au titre de l'exercice 2025.

(e) Sur la base du résultat net récurrent.

(f) Inclut une contribution limitée de l'Argentine (hyperinflation).

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.

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.

- 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 %**).
- 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 %** ⁽²⁾. 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 %** ⁽²⁾), soutenues par un effet prix solide (**+2,0 %**) et la résilience des volumes de gaz, à l'exception du CO₂ liquéfié. La croissance des ventes reste très solide (**+3,6 %**) dans la Santé, notamment la Santé à domicile et les Ingrédients de spécialité.

- 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.

Le **chiffre d'affaires consolidé** de l'Ingénierie & Technologies ⁽⁴⁾ 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.

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. Les **efficacités** 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.

Hors effet énergie, la marge opérationnelle présente en 2025 une amélioration significative de +100 points de base. Ainsi, pour la 2^e 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**.

⁽¹⁾ Inclut une contribution limitée de l'Argentine (hyperinflation).

⁽²⁾ Cette croissance comparable exclut l'effet périmètre lié au transfert interne de certaines activités de MG&T vers l'Industriel Marchand depuis le 1^{er} trimestre 2025 mais inclut la contribution liée à la croissance de ces activités en 2025.

⁽³⁾ Hors effet d'un transfert interne d'actifs entre Grande Industrie et Industriel Marchand en Amérique.

⁽⁴⁾ Les activités Marchés Globaux & Technologies et Ingénierie & Construction ont été regroupées au sein de l'activité Ingénierie & Technologies au 1^{er} trimestre 2025. Certaines activités, principalement le Biogaz et le Maritime, ont été transférées au sein de l'activité Industriel Marchand.

PANORAMA ET PERFORMANCE DU GROUPE EN 2025

Des actions de **transformation structurelle du Groupe**, initiées en 2024, continueront à soutenir la performance. Ces actions s'articulent autour de quatre 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.

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 (part du Groupe)** s'établit à 3 679 millions d'euros, en hausse publiée de +6,2 % et de **+9,7 %⁽¹⁾ hors effet de change**.

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).

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).

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**.

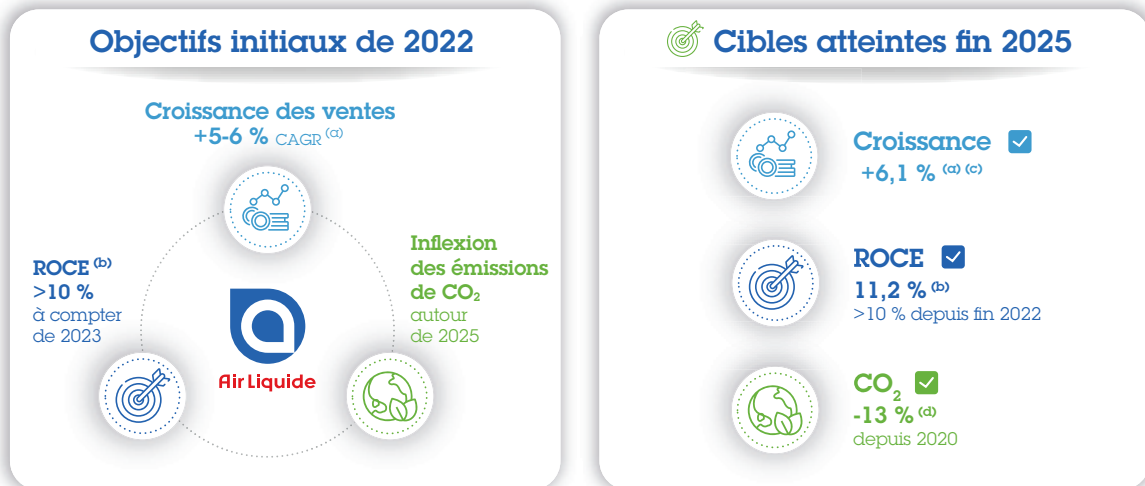
Le retour sur capitaux employés après impôts (ROCE) est de 10,7 % en 2025, en hausse de +40 points de base par rapport à 2024. Le **ROCE récurrent** s'établit à **11,2 %**, en amélioration par rapport à 10,7 % en 2024 malgré l'impact dilutif de l'accélération des investissements.

En 2025, les **décisions d'investissement industriel et financier** s'établissent à **4,2 milliards d'euros**. Le montant des **investissements en cours d'exécution** (« investment backlog ») atteint **4,9 milliards d'euros⁽²⁾**, un **niveau très élevé**, supérieur à 4 milliards d'euros pour la 3^e année consécutive. Le **portefeuille d'opportunités d'investissement** à **12 mois** s'établit à un **niveau record de 4,6 milliards d'euros⁽³⁾** fin 2025.

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. Le dividende proposé est en croissance de **+12,1 %** par rapport à l'année précédente et en croissance de **+38 % sur les trois dernières années**. 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.

En 2026, Air Liquide est très confiant dans sa capacité à **augmenter sa marge opérationnelle⁽⁴⁾ de +100 points de base** et à **réaliser une croissance du résultat net récurrent⁽⁵⁾, à taux de change constant**.

Atteinte de tous les objectifs 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.

⁽¹⁾ Le résultat net récurrent (part du Groupe) progresse de +8,4 % hors effet de change et en excluant la contribution de l'Argentine.
⁽²⁾ Inclut 0,2 milliard d'euros d'investissements en cours d'exécution en Corée du Sud (intégration de DIG Airgas).
⁽³⁾ Inclut 0,8 milliard d'euros du portefeuille d'opportunités d'investissements en Corée du Sud (intégration de DIG Airgas).
⁽⁴⁾ Hors effet énergie et hors effet d'allocation du prix d'acquisition de DIG Airgas.
⁽⁵⁾ Résultat net récurrent hors opérations exceptionnelles et significatives qui n'impactent pas le résultat opérationnel courant.

PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE 2025

En plaçant le développement durable au cœur de sa stratégie, Air Liquide a démontré sa capacité à concilier croissance rentable et trajectoire ambitieuse de décarbonation.

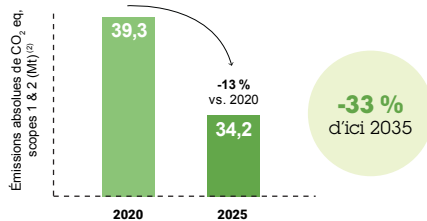
Les progrès réalisés en 2025, sur tous les indicateurs extra-financiers de notre plan ADVANCE, ont montré que la détermination d'Air Liquide à agir pour l'environnement, pour la santé et pour tous porte ses fruits. Ces résultats reflètent cinq années d'impact tangible et positif pour la planète et pour la société.

Pour l'Environnement

RÉDUCTION DES ÉMISSIONS DE CO₂

- **En 2025**
Réduction de 33 % en valeur absolue des émissions de CO₂ des scopes 1 & 2 ⁽¹⁾ par rapport à 2020 avec un point d'inflexion aux alentours de 2025.

Forte baisse des émissions depuis 2020
Point d'inflexion atteint avec 1 an d'avance ✓

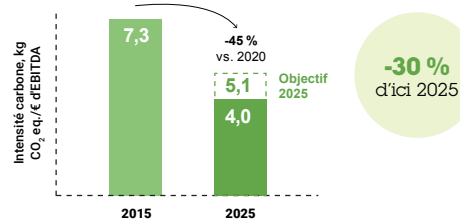


- **En 2050**
Atteindre la neutralité carbone sur toute la chaîne de valeur.

INTENSITÉ CARBONE

- **En 2025**
Réduction de 30 % de l'intensité carbone par rapport à 2015.

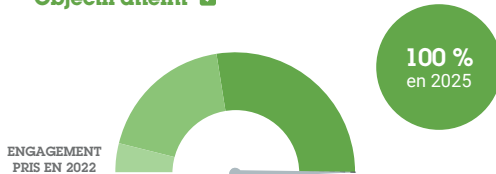
Objectif dépassé ✓



GESTION DE L'EAU

- **En 2025**
100% de nos sites à à fort prélèvement en eau dans les zones de stress hydrique ont un **plan de gestion de l'eau** - 75 sites en 2025.

Objectif atteint ✓



PRÉSERVATION DE LA BIODIVERSITÉ

- **En 2025**
Critères d'évaluation de la biodiversité intégrés au processus d'investissement pour tous les nouveaux projets majeurs.

- **Indicateur de biodiversité agrégé** développé et mis en œuvre.

Objectifs atteints ✓

⁽¹⁾ Scope 1 : émissions directes générées par l'ensemble des sources d'émissions possédées ou contrôlées par Air Liquide. Scope 2 : émissions indirectes liées à la production d'électricité ou de vapeur achetée à l'extérieur du Groupe.

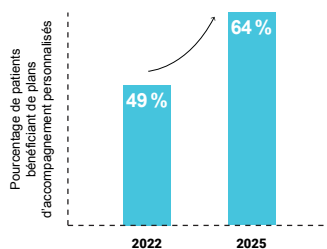
⁽²⁾ Scope 1 & 2 : en « base marché », émissions retraitées pour prendre en compte sur une année complète à partir de 2020 et chaque année suivante, les émissions des actifs, qui correspondent à des changements de périmètre (à la hausse comme à la baisse) et qui ont un impact significatif sur les émissions de CO₂.

Pour la Santé

DANS LA SANTÉ À DOMICILE

➤ Contribuer à améliorer la **qualité de vie à domicile des patients vivant avec une maladie chronique**

En forte progression, en phase avec les attentes des patients.



64 %

de patients bénéficient de plans d'accompagnement personnalisés

DANS LES PAYS À REVENU FAIBLE ET INTERMÉDIAIRE

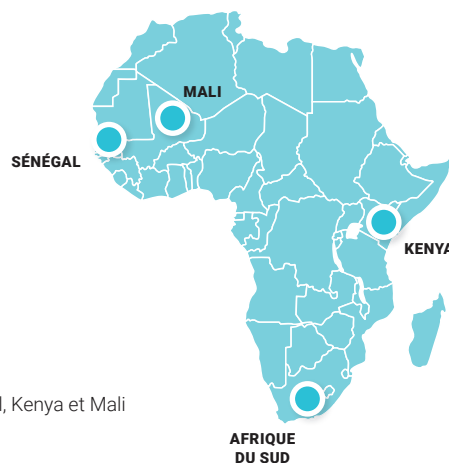
➤ Faciliter l'**accès à l'oxygène**

Soutenir l'ambition de l'OMS d'améliorer l'accès à l'oxygène dans les pays à revenu faible et intermédiaire.

3,45 millions

de personnes vivent dans des zones où l'accès à l'oxygène médical a été facilité par Access Oxygen™ depuis 2017

4 pays : Afrique du Sud, Sénégal, Kenya et Mali



380

centres de soins

Pour Tous

SÉCURITÉ

0,4

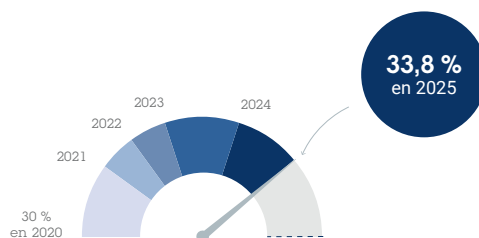
Taux de fréquence
des accidents
avec arrêt ⁽¹⁾

Historiquement bas

DIVERSITÉ

> En 2025
35 % de femmes parmi les ingénieurs et cadres

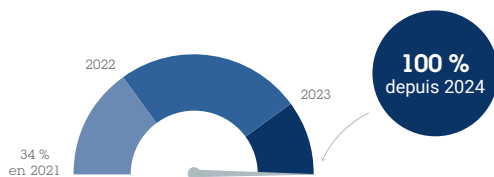
En progression constante depuis 2020
Leader de notre industrie



COUVERTURE SOCIALE DE BASE COMMUNE

> En 2025
100 % de nos collaborateurs ont une
couverture sociale de base commune.

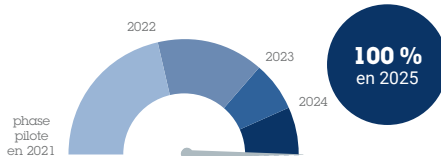
Déployé avec un an d'avance ✓



CITIZEN AT WORK

> En 2025
100 % des employés ont accès aux opportunités
de bénévolat dans le cadre du programme
Citizen at Work.

Objectif atteint ✓



⁽¹⁾ Nombre d'accidents avec au moins un jour d'arrêt par million d'heures travaillées – salariés Air Liquide et intérimaires.



2

STRUCTURE DE GOUVERNANCE ET CONSEIL D'ADMINISTRATION

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.

MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

(Informations au 31 décembre 2025)

Le règlement intérieur du Conseil d'Administration 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. »

Au 31 décembre 2025, le Conseil d'Administration est composé de 14 membres : 12 membres nommés par l'Assemblée Générale des Actionnaires, dont cinq sont de nationalité étrangère (allemande, américaine, italienne et chinoise (Hong Kong)), et deux Administrateurs représentant les salariés.

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.

STRUCTURE DE GOUVERNANCE ET CONSEIL D'ADMINISTRATION

Administrateurs	Profil	Nationalité	Âge ^(a)	Nombre d'années au Conseil ^(b)	Échéance du mandat	Administrateur indépendant ^(c)	Comités du Conseil			
							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	Président du Conseil d'Administration Connaissance approfondie du groupe Air Liquide et de ses activités en qualité d'ancien Président-Directeur Général		68	21	2026 ^(d)	Non				
François JACKOW Directeur Général	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		56	3	2026 ^(d)	Non				
Xavier HUILLARD Administrateur Référent	Dirigeant de grande entreprise internationale, grande connaissance des secteurs de la construction, des infrastructures de transport, du service et de l'énergie		71	8	2029	Oui		▲		
Annette WINKLER	Ancien dirigeant d'une division d'un grand groupe industriel allemand à rayonnement international, secteur automobile		66	11	2026 ^(d)	Oui		●		▲
Philippe DUBRULLE Administrateur représentant les salariés	Connaissance du groupe Air Liquide et de ses activités en qualité de salarié		53	11	2026 ^(e)	Non				●
Kim Ann MINK	Management de haut niveau au sein de grands groupes internationaux du secteur de la chimie Grande connaissance des marchés nord-américains		66	5	2028	Oui			●	
Fatima TIGHLALINE Administratrice représentant les salariés	Connaissance du groupe Air Liquide et de ses activités en qualité de salarié		46	5	2028	Non			●	
Aiman EZZAT	Dirigeant d'un groupe à dimension internationale et ancien Directeur Financier Grande connaissance du domaine du digital et de nombreux secteurs industriels		64	4	2029	Oui	●			
Bertrand DUMAZY	Dirigeant d'un groupe à dimension internationale Connaissance des domaines industriel et des services, expérience de la transformation digitale et gestion du changement		54	4	2029	Oui	●	●		
Catherine GUILLOUARD	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		60	2	2027	Oui	▲			
Christina LAW	Connaissance approfondie des marchés asiatiques et expérience managériale dans de grands groupes internationaux spécialisés dans les domaines de la santé et du soin		58	2	2027	Oui			●	●
Alexis PERAKIS-VALAT	Directeur Général de la principale division du groupe L'Oréal, grande connaissance des marchés de produits destinés aux consommateurs	 	54	2	2027	Oui			▲	
Michael H. THAMAN	Ancien dirigeant du leader mondial des matériaux de construction basé aux USA Grande connaissance des marchés industriels nord-américains		61	2	2027	Oui				●
Monica de VIRGILIIS	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	 	58	2	2028	Oui				●

(a) Nombre d'années pleines au 31 décembre 2025.

(b) 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 Document d'Enregistrement Universel 2025, pages 106 à 108.

(d) Renouvellements proposés à l'Assemblée Générale du 5 mai 2026.

(e) 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'issue de l'Assemblée Générale des Actionnaires de 2030 appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2029.

▲ : Président(e)

● : Membre du Comité

INFORMATIONS CONCERNANT LES MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION DONT LE MANDAT EST PROPOSÉ AU RENOUVELLEMENT

Les sociétés cotées sont signalées par un astérisque (*).



Benoît POTIER

Président du Conseil
d'Administration

Nationalité : française

Né le 3 septembre 1957

Date de 1^{re} nomination : mai 2000

Début du mandat en cours : mai 2022

Date d'échéance du mandat : 2026 (Assemblée Générale statuant sur les comptes de l'exercice 2025)

Nombre d'actions détenues au 31 décembre 2025 : 755 009

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 1^{er} 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 1^{er} 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 1^{er} 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 1^{er} janvier 2021)
- **Membre du Conseil consultatif** : Temasek European Advisory Panel (depuis le 1^{er} janvier 2022)



François JACKOW

Administrateur –
Directeur Général

Nationalité : française

Né le 12 juin 1969

Date de 1^{re} nomination : mai 2022

Début du mandat en cours : mai 2022

Date d'échéance du mandat : 2026 (Assemblée Générale statuant sur les comptes de l'exercice 2025)

Nombre d'actions détenues au 31 décembre 2025 : 78 505

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 1^{er} 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 1^{er} 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)



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 1^{re} nomination : mai 2014

Début du mandat en cours : mai 2022

Date d'échéance du mandat : 2026 (Assemblée
Générale statuant sur les comptes de l'exercice 2025)

Nombre d'actions détenues au 31 décembre 2025 :
3 219

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

N.B. : Sur la définition des critères d'indépendance, se référer au Document d'Enregistrement Universel 2025 – pages 106 à 108.



3

RÉMUNÉRATION DES MANDATAIRES SOCIAUX

Le Document d'Enregistrement Universel 2025 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 Document d'Enregistrement Universel et font l'objet de la 9^e résolution proposée à l'Assemblée Générale ;
- 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 Document d'Enregistrement Universel et font l'objet de la 10^e résolution proposée à l'Assemblée Générale ;
- 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 Document d'Enregistrement Universel et font l'objet de la 11^e résolution proposée à l'Assemblée Générale ;
- 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 Document d'Enregistrement Universel et qui fait l'objet :
 - de la 12^e résolution pour la partie relative au Directeur Général (concernant M. François Jackow),
 - de la 13^e résolution pour la partie relative au Président du Conseil d'Administration (concernant M. Benoît Potier), et
 - de la 14^e résolution pour la partie relative aux Administrateurs.

RÉMUNÉRATION DES MANDATAIRES SOCIAUX

SYNTHÈSE DES RÉMUNÉRATIONS DES DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX

<i>(en milliers d'euros, arrondis)</i>	2024	2025
François Jackow – Directeur Général :		
Rémunérations attribuées au titre de l'exercice ^(a)	2 836	2 668
Valorisation des stock options attribuées au cours de l'exercice	—	—
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice	1 814	1 815
TOTAL	4 650	4 483

(a) Incluant avantages en nature.

<i>(en milliers d'euros, arrondis)</i>	2024	2025
Benoît Potier – Président du Conseil d'Administration :		
Rémunérations attribuées au titre de l'exercice ^(a)	803	803
Valorisation des stock options attribuées au cours de l'exercice	—	—
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice	—	—
TOTAL	803	803

(a) Rémunération fixe et avantages en nature uniquement.

**RÉSUMÉ DES ÉLÉMENTS DE LA RÉMUNÉRATION
DE M. FRANÇOIS JACKOW (EN SA QUALITÉ DE DIRECTEUR
GÉNÉRAL) VERSÉS EN 2025 OU ATTRIBUÉS AU TITRE DE 2025
SUR LESQUELS L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE
EST INVITÉE À STATUER**

Commentaires

Rémunération fixe	Montant : 1 210 000 euros
Rémunération variable annuelle	Montant : 1 439 900 euros 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 : <ul style="list-style-type: none">■ pour 84 % de la part fixe (avec un maximum de 105 % de la part fixe), à deux critères financiers (quantifiables) ;■ pour 36 % de la part fixe (avec un maximum à 45 %), à des critères personnels (qualitatifs). <u>Appréciation pour 2025 :</u> Les objectifs des critères quantifiables ont été réalisés à 88 %. <u>Le montant de la part variable au titre des critères financiers s'établit comme suit :</u> <ul style="list-style-type: none">■ 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. <u>Le montant de la part variable au titre des critères personnels s'établit comme suit :</u> <ul style="list-style-type: none">■ 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. 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.
Il n'existe pas de mécanisme de rémunération variable annuelle différée, de rémunération variable pluriannuelle ou de rémunération exceptionnelle.	
Rémunération de long terme (actions de performance)	Valorisation IFRS totale (selon la norme IFRS 2) des LTI : 1 814 866 euros, représentant 11 958 actions de performance Le plan d'actions de performance du 30 septembre 2025 prévoit des conditions de performance calculées sur trois ans et basées sur les critères suivants : <ul style="list-style-type: none">■ la rentabilité des capitaux employés après impôts (à hauteur de 50 %) ;■ le Rendement pour l'Actionnaire (intégrant un élément de comparaison relative) (à hauteur de 35 %) ;■ l'évolution des émissions de CO₂ du Groupe (à hauteur de 15 %).
Rémunération à raison de son mandat d'Administrateur	0 euro M. François Jackow ne perçoit pas de rémunération au titre de son mandat d'Administrateur.
Autres avantages	Montant : 18 065 euros 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.

RÉMUNÉRATION DES MANDATAIRES SOCIAUX

Commentaires

Retraite
et assimilés /
Engagements
de long terme

Contrat collectif d'assurance de retraite

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 excédant huit PASS. Ce régime est intégralement soumis à conditions de performance (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), calculés (sur la base des comptes consolidés certifiés et approuvés par l'Assemblée Générale) sur les trois derniers exercices).

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 de ce dispositif de retraite s'élèvera au global à 377 058 euros. Ce montant versé à terme échu, sera réparti entre un versement à l'organisme assureur (188 529 euros) et un versement à M. François Jackow destiné à couvrir les charges sociales et la fiscalité dues sur les versements effectués à l'assureur (**188 529 euros**).

Régime de retraite à cotisations définies « cadres dirigeants »

M. François Jackow a continué à bénéficier en 2025 de ce régime de retraite à cotisations définies (dont il bénéficiait antérieurement en qualité de cadre dirigeant, puis en qualité de Directeur Général depuis 2022).

Le montant des cotisations versées en 2025 par la Société s'élève à **10 174 euros**.

Autres engagements

Au titre de l'exercice 2025, la Société a également versé à des organismes extérieurs des cotisations au titre du plan d'épargne retraite d'entreprise obligatoire (PERO) (11 174 euros), du régime de prévoyance (13 339 euros) et du régime de frais de santé (522 euros).

Le détail des engagements de long terme (dont l'indemnité de cessation de fonctions et l'indemnité de non-concurrence) est décrit dans le Document d'Enregistrement Universel 2025 en pages 152 à 154.

RÉSUMÉ DES ÉLÉMENTS DE LA RÉMUNÉRATION
DE M. BENOÎT POTIER (EN SA QUALITÉ DE PRÉSIDENT
DU CONSEIL D'ADMINISTRATION) VERSÉS EN 2025
OU ATTRIBUÉS AU TITRE DE 2025 SUR LESQUELS L'ASSEMBLÉE
GÉNÉRALE EST INVITÉE À STATUER

Commentaires

Rémunération fixe	Montant : 800 000 euros
Rémunération variable annuelle	0 euro 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.	
Rémunération de long terme	0 euro Le Président ne bénéficie d'aucun élément de rémunération de long terme.
Rémunération à raison de son mandat d'Administrateur	0 euro M. Benoît Potier ne perçoit pas de rémunération au titre de son mandat d'Administrateur.
Autres avantages	Montant : 2 793 euros Les avantages en nature (valorisation comptable) comprennent l'usage d'une voiture de fonction.
Régime collectif de prévoyance (assurance-décès)	M. Benoît Potier bénéficie du régime de prévoyance (assurance-décès uniquement). Le montant de la cotisation versée en 2025 par la Société au titre du régime de prévoyance, s'élève à 10 128 euros .
Retraite et assimilés / Engagements de long terme	M. Benoît Potier ne bénéficie d'aucun régime de retraite supplémentaire, d'assurance-vie ou autres engagements de long terme (à l'exception du régime de prévoyance visé ci-dessus).

RÉSUMÉ DE LA POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION APPLICABLE AUX MANDATAIRES SOCIAUX

L'intégralité de la politique de rémunération applicable aux mandataires sociaux peut être consultée dans le Document d'Enregistrement Universel 2025 en pages 172 à 180. Cette politique s'inscrit dans ses principes et sa structure dans la continuité de celle approuvée par l'Assemblée Générale du 6 mai 2025.

1. POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION DES DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX

La politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux soumise à l'approbation de l'Assemblée Générale se décompose comme suit :

- la politique de rémunération du Directeur Général (applicable, en 2026, à M. François Jackow) ; et
- la politique de rémunération du Président du Conseil d'Administration (applicable, en 2026, à M. Benoît Potier).

1.1. PRINCIPES APPLICABLES AUX DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX EXÉCUTIFS

Dans la continuité des pratiques du Groupe, la politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux exécutifs prévoit un équilibre proportionné entre les trois éléments de la rémunération annuelle totale (la part fixe, la part variable et les éléments de motivation à long terme (ou « LTI »)).

La **part fixe** représente environ **25 %** de la rémunération à la cible. Les **éléments soumis à conditions de performance** représentent environ **75 % de la rémunération à la cible**, avec une part prépondérante attribuée aux LTI.

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.

Les **principes applicables à la part variable annuelle** sont inchangés :

- La part variable demeure exprimée en part variable cible ainsi qu'en maximum.
- Concernant la **pondération** des critères retenue, un poids relatif plus important est affecté aux critères quantifiables par rapport aux critères qualitatifs.
- 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 (i) un critère de progression du bénéfice net récurrent hors change par action (« BNPA récurrent ») et (ii) un critère de croissance comparable du chiffre d'affaires consolidé.
- Les **éléments qualitatifs** de la part variable annuelle continuent de reposer, pour les deux tiers, sur plusieurs catégories ou sous-catégories d'objectifs définies chaque année. Pour 2026, ces dernières intègrent, chacune pour

un tiers, (i) des objectifs RSE, (ii) des objectifs d'organisation et de Ressources Humaines et (iii) des éléments qualitatifs reposant sur une évaluation de la performance individuelle du dirigeant appréciée au regard du contexte de l'année.

Les **attributions de LTI pour l'exercice 2026** :

- restent soumises au principe de **proratisation** en fonction de la présence effective du dirigeant mandataire social exécutif ;
- ne sont pas consenties au moment du départ du dirigeant mandataire social exécutif ;
- restent soumises à des conditions de performance exigeantes calculées sur trois ans :
 - i. le **ROCE** récurrent (à hauteur de 50 %) avec un objectif fixé dans la trajectoire de l'objectif de ROCE annoncé par la Société, soit un niveau maintenu à plus de 10 % à fin 2028,
 - ii. le **taux de rentabilité pour l'actionnaire (TSR)** (à hauteur de 35 %) calculé (i) pour moitié sur la base d'un TSR absolu (« TSR AL ») en cohérence avec les performances historiques et (ii) pour moitié sur la base d'un TSR relatif (« TSR B ») comparé à la moyenne des TSR du CAC 40,
 - iii. l'**évolution des émissions de CO₂ du Groupe** (à hauteur de 15 %) en valeur absolue sur la période 2026-2028, alignée sur la trajectoire CO₂ du Groupe.

Les dirigeants mandataires sociaux exécutifs bénéficient par ailleurs d'autres bénéfices attachés à l'exercice de leur mandat (v. infra).

Aucun contrat de travail ne lie le dirigeant mandataire social exécutif à une société du Groupe.

RÉMUNÉRATION DES MANDATAIRES SOCIAUX

1.2. MISE EN ŒUVRE POUR LA DÉTERMINATION DE LA RÉMUNÉRATION 2026 DU DIRECTEUR GÉNÉRAL

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

Dans le cadre du renouvellement du mandat du Directeur Général qui arrive à échéance en mai 2026, le Conseil propose de réévaluer sa rémunération en tenant compte de son niveau de responsabilités, de sa performance, de son expérience dans la fonction, et des pratiques de marché.

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

Le Conseil a également examiné la position de sa rémunération par rapport aux pratiques de rémunération existantes sur le marché pour des fonctions similaires (benchmark réalisé par un consultant externe spécialisé sur un panel constitué des sociétés du CAC 40 dans lesquelles les fonctions de Directeur Général sont dissociées – voir le détail en pages 174 et 175 du Document d'Enregistrement Universel 2025).

Cette étude a démontré que la rémunération totale de M. François Jackow est actuellement inférieure aux pratiques de marché (10 % en dessous de la médiane de ce panel). En outre, il apparaît que l'écart le plus important se situe dans

la composante long terme (LTI) de la rémunération de M. François Jackow, celle-ci se situant 24 % en dessous de la médiane. Enfin, il résulte de cette étude que le niveau de rémunération variable annuelle cible en pourcentage de la part fixe (120 % actuellement) est quant à lui supérieur aux pratiques de marché.

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

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

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

Les éléments de rémunération 2026 sont détaillés ci-après :

- **part fixe annuelle** de 1 400 000 euros ;
- **rémunération variable annuelle** s'établissant comme suit :

Indicateur	Cible		Maximum	
	En % de la rémunération fixe	En % base 100	En % de la rémunération fixe	En % base 100
Critères financiers (quantifiables) dont :	73,50	70	112	70
BNPA récurrent	52,50	50	80	50
Chiffre d'affaires	21	20	32	20
Critères personnels (qualitatifs) dont :	31,50	30	48	30
RSE	10,50	10	16	10
Organisation/Ressources Humaines	10,50	10	16	10
Performance individuelle	10,50	10	16	10
TOTAL (CRITÈRES FINANCIERS ET PERSONNELS)	105	100	160	100

- **Éléments de rémunération long terme (LTI)** : une attribution, pour l'exercice 2026, d'actions de performance à hauteur de 2 520 000 euros (sur la base d'une valorisation IFRS).

La part fixe représenterait ainsi environ 26 %, la part variable environ 27 % et les LTI environ 47 % de la rémunération totale cible.

- Les **avantages en nature** comprennent l'usage d'une voiture de fonction ainsi que les cotisations pour la garantie sociale des dirigeants d'entreprise.
- M. François Jackow ne percevra aucune rémunération au titre de son mandat d'Administrateur.

- **Régime de prévoyance et frais de santé** : M. François Jackow continuera à bénéficier du régime de prévoyance complémentaire et du régime de frais de santé couvrant l'ensemble du personnel.

- **Régimes de retraite** : M. François Jackow continuera à bénéficier de **régimes de retraite supplémentaire** institués par L'Air Liquide S.A. : un contrat collectif d'assurance de retraite à adhésion individuelle et facultative (soumis à conditions de performance ⁽¹⁾), un régime de retraite à cotisations définies « cadres dirigeants » et un régime de retraite à cotisations définies (PERO).

⁽¹⁾ Fonction de l'écart ROCE-WACC sur les trois derniers exercices, le ROCE retenu étant le ROCE récurrent hors acquisitions majeures définies comme représentant plus de 5 % des capitaux employés (seules deux à trois acquisitions ayant dépassé ce niveau au cours des 30 dernières années).

■ Indemnités liés à la cessation de fonctions :

- M. François Jackow pourra bénéficier d'une **indemnité de cessation des fonctions**, encadrée par des conditions de déclenchement très strictes. Le versement de cette indemnité est soumis à des conditions de performance calculées sur trois ans et basées sur l'écart entre le ROCE et le WACC. Le montant de l'indemnité de départ est fixé à **24 mois de rémunération** brute fixe et variable annuelle et 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.

- M. François Jackow pourra bénéficier d'une **indemnité** en contrepartie d'un **engagement de non-concurrence** d'une durée de deux ans à compter de la date de cessation de son mandat. Le montant de cette indemnité 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 deux ans** de rémunération brute fixe et variable annuelle.

1.3. LA POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION DU PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION (M. BENOÎT POTIER)

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

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

Le montant proposé de la rémunération du Président du Conseil d'Administration tient également compte d'une étude des pratiques de place, incluant un benchmark des

rémunérations des Présidents du Conseil d'Administration des sociétés du CAC 40 ayant un mode de gouvernance dissocié, réalisée avec l'aide d'un conseil externe spécialisé.

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

Il ne recevra pas de rémunération additionnelle en sa qualité d'Administrateur.

M. Benoît Potier disposera par ailleurs d'une voiture de fonction et bénéficiera des régimes de prévoyance (assurance-décès uniquement) couvrant l'ensemble du personnel ainsi que les mandataires sociaux dûment autorisés à en bénéficier.

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.**

- Les Administrateurs perçoivent une **rémunération fixe** (proratisée en cas de début ou de fin de mandat en cours d'année). Une rémunération complémentaire est allouée à l'Administrateur Référent et 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 a décidé 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.

- Ils perçoivent également une **rémunération variable, prépondérante**, fonction de la participation de chaque Administrateur aux réunions du Conseil et des Comités/ groupe 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.

- 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 présente (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.



4

PARTICIPER À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

Assemblée Générale 2026

5 mai 2026
Palais des Congrès
de Paris

L'Assemblée Générale est le rendez-vous annuel des Actionnaires.

Un moment privilégié pour participer activement à la vie du Groupe. Il vous permet d'être informé(e) sur nos résultats, notre performance financière et extra-financière, nos perspectives de croissance à court et moyen terme. C'est également l'opportunité de débattre avec la salle avant de voter les résolutions proposées pour prendre part aux décisions importantes du Groupe.

Nous serons heureux de vous retrouver pour notre Assemblée Générale 2026.

Nous aborderons de nombreux sujets :

- Résultats 2025, performance financière et extra-financière ;
- Cadrage stratégique ;
- Stratégie et perspectives 2026 ;
- Composition et travaux du Conseil d'Administration et des Comités, gouvernance, rémunération des mandataires sociaux ;
- Rapports des Commissaires aux comptes ;
- Échanges avec la salle ;
- Vote des résolutions.

Benoît Potier, Président du Conseil d'Administration, et **François Jackow**, Directeur Général, seront présents pour évoquer l'avenir de votre Groupe en présence du Conseil d'Administration.

Nous comptons sur votre présence, au Palais des Congrès, 2 Place de la Porte Maillot, Paris 75017, le 5 mai 2026 à 15 heures ou en direct sur www.airliquide.com/fr. Dès 13 heures, les conseillers Relations Actionnaires seront en place pour répondre à toutes vos questions, et vous pourrez découvrir la Galerie de l'Innovation pour explorer le potentiel des petites molécules essentielles (oxygène, hydrogène, azote, etc.), depuis leur production jusqu'à leurs applications par nos clients et patients.

PARTICIPER À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

VOTER ET PARTICIPER À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE EN 2026

L'Assemblée Générale est un temps fort de notre démocratie actionnariale. Nous encourageons vivement nos Actionnaires individuels à prendre part au processus de décision d'Air Liquide en votant les résolutions et en participant à cet événement essentiel du Groupe. Faites entendre votre voix et contribuez activement à inventer l'avenir aujourd'hui. Vous avez la possibilité de voter au cours de l'Assemblée Générale, en présentiel, au Palais des Congrès (cf. partie 1) ou de voter avant l'Assemblée Générale, en ligne ou par courrier (cf. partie 2).


1. ASSISTER ET/OU VOTER À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

- Si vous souhaitez assister à l'Assemblée Générale sans avoir préalablement voté ou donné pouvoir au Président de l'Assemblée Générale, vous devez demander votre carte d'admission. Rapide et simple, vous pouvez faire cette demande en ligne et désormais télécharger votre carte directement sur votre ordinateur et l'imprimer (voir ci-après paragraphe 2A – Vote en ligne). Cette demande peut aussi être faite via le formulaire papier (voir ci-après paragraphe 2B – Vote par courrier). Dans tous les cas, votre carte d'admission devra être présentée le jour de l'Assemblée.
- Si vous souhaitez assister à l'Assemblée Générale en ayant préalablement voté ou donné pouvoir au Président, vous pouvez demander une carte mentionnant « Actionnaire ayant déjà voté ».

Vous pouvez désormais recevoir de façon électronique cette carte ⁽¹⁾ en indiquant votre adresse e-mail lorsque vous faites votre demande en ligne (voir ci-après paragraphe 2A – Vote en ligne).

IMPORTANT : Avant d'exercer votre choix, veuillez prendre connaissance des instructions situées au verso. *Before selecting, please see instructions on reverse side.*
Quelle que soit l'option choisie, noircir comme ceci ■ la ou les case(s) correspondante(s), dater et signer au bas du formulaire. *Whichever option is used, shade box(es) like this ■, date and sign at the bottom of the form.*

B Je désire assister à cette Assemblée et demande une carte d'admission : dater et signer au bas du formulaire. *I wish to attend the General Meeting and request an admission card: date and sign at the bottom of the form.*



Air Liquide

Société anonyme pour l'Étude et l'Exploitation des procédés Gerges Chaudou
au capital de 3 186 108 326,50 euros - RCS PARIS 582 096 281
Siège social : 75, quai d'Orsay - 75321 Paris Cedex 07

ASSEMBLÉE GÉNÉRALE MIXTE
convoquée pour le **mardi 5 mai 2026** à 15 heures,
au Palais des Congrès, 2 place de la Porte Maillot, 75017 Paris

COMBINED GENERAL MEETING
à convenance **Tuesday, May 5, 2026** at 3.00 PM,
at Palais des Congrès, 2 place de la Porte Maillot, 75017 Paris

CADRE RÉSERVÉ À LA SOCIÉTÉ / FOR COMPANY'S USE ONLY

A1 **JE VOTE PAR CORRESPONDANCE // I VOTE BY POST**
Cf. au verso (2) - See reverse (2)

Je vote **OUI** à tous les projets de résolutions présentés ou agréés par le Conseil d'Administration ou le Directeur ou la Directrice, à l'EXCEPTION de ceux que je signale en noircissant comme ceci ■ l'une des deux cases - **NON** - ou - **ABSTENTION** - (Abs.).
I vote **YES** at the draft resolutions approved by the Board of Directors, EXCEPT those indicated by a shaded box, and **NO** for which I vote "NO" or "ABSTAIN" (Abs.).

Non/No	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Oui/Yes	A	B
Abs.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Non/No	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	Oui/Yes	C	D
Abs.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Non/No	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	Oui/Yes	E	F
Abs.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Non/No	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	Oui/Yes	G	H
Abs.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Non/No	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	Oui/Yes	J	K
Abs.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Si des amendements ou des résolutions nouvelles étaient présentés en Assemblée, je vote **NON** sauf si je signale un autre choix en noircissant la case correspondante.
In case amendments or new resolutions are proposed during the Meeting, I vote **NO** unless I indicate another choice by shading the corresponding box.

* Je donne procuration (cf. verso (4)) à M., Mme ou Mlle, Raison Sociale pour voter en mon nom.
I appoint (see reverse (4)) Mr, Mrs or Miss, Corporate Name to vote on my behalf.

A2 **JE DONNE POUVOIR AU PRÉSIDENT DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE**
Cf. au verso (3)

I HEREBY GIVE MY PROXY TO THE CHAIRMAN OF THE GENERAL MEETING
See reverse (3)

A3 **JE DONNE POUVOIR À** : Cf. au verso (4)
I HEREBY APPOINT : See reverse (4)
to represent me at the above mentioned Meeting

M., Mme ou Mlle, Raison Sociale / Mr, Mrs or Miss, Corporate Name

Adresse / Address

Attention : Pour les titres au porteur, les présentes instructions ne seront valables que si elles sont directement retournées à votre banque.
Caution: As for bearer shares, the present instructions will be valid only if they are directly returned to your bank.

Nom, prénom, adresse de l'Actionnaire (les modifications de ces informations doivent être adressées à l'établissement concerné et ne peuvent être effectuées à l'aide de ce formulaire). Cf. au verso (1).
Surname, first name, address of the Shareholder (change regarding this information have to be notified to relevant institution, no change can be made using this proxy form). See reverse (1).

Date et Signature

DATEZ ET SIGNEZ

M. N. : UPTVEVA
Service Assemblées
90-101 rue de la République
92531 Paris La Défense Cedex

Pour être pris en considération, tout formulaire doit parvenir au plus tard le : **2 mai 2026**
In order to be considered, this completed form must be returned no later than: **May 2, 2026**

Si le formulaire est renvoyé daté et signé mais qu'aucun choix n'est coché (carte d'admission / vote par correspondance / pouvoir au Président / pouvoir à un mandataire), cela vaut automatiquement pouvoir au Président de l'Assemblée Générale.
If the form is returned dated and signed, but no choice is checked (admission card / postal vote / power of attorney to the President / power of attorney to a representative), this automatically applies as a proxy to the Chairman of the General Meeting.

⁽¹⁾ Il vous est également possible de la demander via notre formulaire de contact en ligne pour un envoi postal.

PARTICIPER À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

2. VOTER AVANT L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

A. EN LIGNE

Du 7 avril 2026 au 4 mai 2026, 15 heures, heure de Paris.
Afin d'éviter tout engorgement éventuel de la plateforme,
il vous est recommandé de ne pas attendre la veille
de l'Assemblée Générale pour voter.



ÉTAPE 1

CONNECTEZ-VOUS SUR VOTRE ESPACE ACTIONNAIRE

→ Vous êtes Actionnaire au **NOMINATIF**
(pur ou administré)

- 1 Connectez-vous sur action.airliquide.com.
- 2 Cliquez sur le bouton « **Je vote ou je demande une carte d'admission** ».

Pour accéder à l'ensemble de la documentation
concernant l'Assemblée Générale, cliquez
sur « **Plus d'information** ».

→ Vous êtes Actionnaire au **PORTEUR**

Contactez l'établissement financier chargé de la gestion
de votre compte. Il vous indiquera le système de vote
mis à votre disposition.



ÉTAPE 2

SÉLECTIONNEZ VOS INSTRUCTIONS DE VOTE

- **Votez les résolutions ;**
ou
- **Donnez pouvoir au Président
de l'Assemblée Générale ;**
ou
- **Donnez procuration à une personne
de votre choix**, en indiquant son nom
et son adresse ;
ou
- **Demandez votre carte d'admission**
qui vous permettra d'assister et de voter
à l'Assemblée Générale.

B. PAR COURRIER

Du 7 avril 2026 au 2 mai 2026, à 23 h 59, heure de Paris.
Aucun formulaire reçu après cette date ne sera
pris en compte dans le vote de l'Assemblée.



ÉTAPE 1

SÉLECTIONNEZ VOS INSTRUCTIONS DE VOTE

- A1** **Votez les résolutions ;**
ou
- A2** **Donnez pouvoir au Président
de l'Assemblée Générale ;**
ou
- A3** **Donnez procuration à une personne de votre
choix**, en indiquant son nom et son adresse ;
ou
- B** **Demandez votre carte d'admission**
qui vous permettra d'assister et de voter
à l'Assemblée Générale.



ÉTAPE 2

DATEZ ET SIGNEZ



ÉTAPE 3

RETOURNEZ VOTRE FORMULAIRE à l'aide de l'enveloppe T fournie



PARTICIPER À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

PLUS D'INFORMATIONS

Pour obtenir plus d'informations sur les modalités de vote et de participation à l'Assemblée Générale, reportez-vous à l'Avis de convocation publié au BALO (Bulletin des annonces légales obligatoires) du 25 mars 2026 et disponible sur :

www.airliquide.com/fr/assemblee-generale-des-actionnaires-2026

OBTENIR UNE ATTESTATION DE PARTICIPATION

Si vous êtes Actionnaire au porteur et que vous n'avez pas reçu votre carte d'admission d'ici le lundi 27 avril 2026 à minuit, heure de Paris, demandez une attestation de participation individuelle à l'établissement chargé de la tenue de votre compte, afin d'assister à l'Assemblée Générale.

Vous souhaitez poser une question écrite avant l'Assemblée



Les questions doivent être envoyées au Président par lettre recommandée avec accusé de réception au siège social de la Société, **Air Liquide, Direction du Service Actionnaires, 75, quai d'Orsay, 75007 Paris**, ou à l'adresse électronique assemblee.generale@airliquide.com.

Pour les détenteurs d'actions au porteur, les questions doivent impérativement être accompagnées d'une attestation d'inscription en compte d'Actionnaire.

Les questions doivent être adressées à Air Liquide le **mardi 28 avril 2026 à minuit, heure de Paris, au plus tard**.

Les réponses aux questions écrites seront publiées directement sur www.airliquide.com/fr, rubrique « Actionnaires ».

SE RENDRE AU PALAIS DES CONGRÈS

→ Transports en commun



MÉTRO

Ligne 1, Station Porte Maillot – sortie 3



RER

Lignes C et E, Station Neuilly – Porte Maillot



BUS

Lignes 43, 73, 82, 244, PC



TRAMWAY

Ligne T3b, Station Porte Maillot



VOITURE

2, place de la Porte Maillot – 75017 Paris

Vous pouvez réserver votre place de parking sur **Indigo Neo**



→ scannez-moi pour trouver votre chemin

SUIVRE LA RETRANSMISSION SUR INTERNET

L'intégralité de l'Assemblée Générale sera retransmise en direct, en français et en anglais, sur le site Internet d'Air Liquide, rubrique « Actionnaires » : www.airliquide.com/fr. L'Assemblée Générale est retransmise en langue française des signes.

PROCURATION À UN TIERS

Il est possible de révoquer la procuration que vous avez donnée à votre représentant (mandataire) à l'Assemblée et de nommer une autre personne de votre choix.

Pour cela, reportez-vous aux modalités pratiques de révocation d'un mandataire définies dans l'Avis de convocation publié au BALO (Bulletin des annonces légales obligatoires) du 25 mars 2026 et disponible sur www.airliquide.com/fr/assemblee-generale-des-actionnaires-2026.

IMPORTANT : tout mandataire d'autres Actionnaires propriétaires de titres, qui serait en possession de formulaires lui donnant mandat, doit également les faire parvenir à Air Liquide au plus tard le samedi 2 mai 2026 à minuit, heure de Paris, afin qu'ils puissent être pris en compte. Pour les procurations données par voie électronique, celles-ci devront parvenir à la Société avant le lundi 4 mai 2026 à 15 heures, heure de Paris.

Aucune procuration ne sera prise en compte le jour de l'Assemblée Générale.

N.B. : Les prestataires financiers, qualifiés d'intermédiaires inscrits pour le compte des Actionnaires n'ayant pas leur domicile sur le territoire français et bénéficiaires d'un mandat général de gestion des titres, peuvent transmettre ou émettre sous leur signature les votes des propriétaires d'actions. Ils sont soumis à l'obligation de dévoiler l'Actionnaire économique à l'émetteur, conformément aux dispositions de l'article L. 228-3-2 du Code de commerce.

CESSION DE VOS ACTIONS

Vous pouvez céder tout ou partie de vos actions même si vous avez déjà exprimé un vote. En ce cas, pour les Actionnaires au porteur, l'établissement chargé de la tenue de votre compte devra en informer Air Liquide afin que le nombre d'actions que vous détenez en date du lundi 27 avril 2026 à 00 h 01, heure de Paris, soit connu.

JETON DE PRÉSENCE

Un jeton de présence de 20 euros par personne sera remis à tout Actionnaire assistant en personne à l'Assemblée Générale, quel que soit le nombre de cartes d'admission qu'il présente ou le nombre d'Actionnaires qu'il représente.



5

OBJECTIFS ET PROJETS DE RÉOLUTION

ORDRE DU JOUR

À caractère ordinaire :

- Approbation des comptes sociaux de l'exercice clos le 31 décembre 2025
- Approbation des comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2025
- Affectation du résultat de l'exercice 2025 ; fixation du dividende
- Autorisation donnée pour 18 mois au Conseil d'Administration en vue de permettre à la Société d'intervenir sur ses propres actions
- Renouvellement du mandat de Monsieur Benoît Potier en qualité d'Administrateur de la Société
- Renouvellement du mandat de Monsieur François Jackow en qualité d'Administrateur de la Société
- Renouvellement du mandat de Madame Annette Winkler en qualité d'Administratrice de la Société
- Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions visées aux articles L. 225-38 et suivants du Code de commerce
- 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
- 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
- Approbation des informations relatives à la rémunération des mandataires sociaux mentionnées à l'article L. 22-10-9 I du Code de commerce
- Approbation de la politique de rémunération applicable au Directeur Général
- Approbation de la politique de rémunération applicable au Président du Conseil d'Administration
- Approbation de la politique de rémunération applicable aux Administrateurs

À caractère extraordinaire :

- Autorisation donnée pour 24 mois au Conseil d'Administration de réduire le capital par annulation des actions auto-détenues
- 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
- 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
- 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

À caractère ordinaire :

- Pouvoirs en vue des formalités

ASSEMBLÉE GÉNÉRALE ORDINAIRE

Résolutions 1 et 2 Approbation des comptes de l'exercice 2025

Objectif

Les 1^{re} et 2^e 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 3^e 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 16^e 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**.

OBJECTIFS ET PROJETS DE RÉSOLUTIONS

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 1^{er} 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 1^{er} 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 **4^e 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 4^e 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 **4^e 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 15^e 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 n° 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.

OBJECTIFS ET PROJETS DE RÉSOLUTIONS

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 **5^e résolution** et la **6^e résolution** de renouveler les mandats d'Administrateur de Messieurs Benoît Potier et François Jackow pour une durée de quatre ans.

La **7^e 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 %.

OBJECTIFS ET PROJETS DE RÉSOLUTIONS

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 **8^e 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 **9^e 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 **10^e 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.

OBJECTIFS ET PROJETS DE RÉSOLUTIONS

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 ».

Dixième 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 **11^e 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 **12^e résolution** pour le Directeur Général (applicable à Monsieur François Jackow), de la **13^e résolution** pour le Président du Conseil d'Administration (applicable à Monsieur Benoît Potier) et de la **14^e 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 **15^e 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, bénéfiques 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, bénéfiques 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 **16^e 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.

OBJECTIFS ET PROJETS DE RÉSOLUTIONS

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 16^e 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 **17^e 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 **18^e 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 **17^e résolution**. La **18^e 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 **17^e résolution**.

Ces deux délégations seront valables respectivement pour une durée de 26 mois pour la **17^e résolution** et pour une durée de 18 mois pour la **18^e 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 20^e résolution et la 21^e 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.

OBJECTIFS ET PROJETS DE RÉSOLUTIONS

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 réservés 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 de 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 19^e 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.

AVERTISSEMENT PORTANT SUR LES DÉCLARATIONS PROSPECTIVES

Le présent document 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. 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 Document d'Enregistrement Universel. Ces informations sont données uniquement à la date du Document d'Enregistrement Universel. Toutes les déclarations prospectives contenues dans le présent document sont qualifiées dans leur intégralité par cet avertissement.



Réalisation : Ruban Blanc

Couverture : THE EDITORIALIST

Crédits photos : Adrien Daste, Mourad Mokrani – MMimages78, Lucas Schifres, Air Liquide – DR.



DEMANDE DE DOCUMENTATION ⁽¹⁾

Vous pouvez consulter toute la documentation ⁽¹⁾ (notamment rapports, comptes sociaux et comptes consolidés) concernant l'Assemblée Générale du 5 mai 2026 en version digitale sur www.airliquide.com/fr, rubrique Actionnaires.

Si vous souhaitez obtenir la documentation ⁽¹⁾ concernant l'Assemblée Générale au format papier, veuillez cocher la case ci-contre et renseigner votre adresse ci-dessous.

Nom :

Prénom :

Adresse :

Code postal :

Ville :

Pays :

Date :

Signature :



Renvoyez ce document avec le formulaire de vote dans l'enveloppe T jointe afin que votre demande soit prise en compte.

⁽¹⁾ Documents visés notamment aux articles R. 225-81 et R. 225-83 du Code de commerce.

ACTIONNAIRES AU NOMINATIF* OPTEZ POUR LA CONVOCATION ÉLECTRONIQUE

Rendez-vous dans votre
Espace Actionnaire sur :

www.airliquide.com

rubrique Actionnaires,
muni de votre e-mail et de votre code d'accès.

**Actionnaires au nominatif pur ou administré*



SITE INTERNET

Retrouvez nos publications de l'année :
Rapport annuel intégré, Document d'Enregistrement Universel,
Guide Pratique de l'Actionnaire...

www.airliquide.com

ÉCRIVEZ-NOUS

airliquide.com

Rubrique Actionnaires >
Aide en ligne & Contact

CONTACTEZ-NOUS

Direction du Service Actionnaires
TSA 91948, 62978 Arras Cedex 9

0 800 166 179
(appel gratuit depuis la France)

ou depuis l'étranger :
+ 33 1 57 05 02 26

RENCONTREZ-NOUS

Carré des Actionnaires
75, quai d'Orsay, 75007 Paris

Sur rendez-vous depuis
airliquide.com :
Rubrique Actionnaires >
Aide en ligne & Contact

SUIVEZ-NOUS



YouTube
[@AirLiquideGroup](https://www.youtube.com/@AirLiquideGroup)



Facebook
facebook.com/AirLiquide



LinkedIn
linkedin.com/company/airliquide



Instagram
[@air_liquide_group](https://www.instagram.com/air_liquide_group)