



Assemblée Générale 2026

5 mai 2026
Palais des Congrès
de Paris



Sidonie

Actionnaire depuis 10 ans

Ouverture de **l'Assemblée Générale**

 Benoît **Potier**
Président du Conseil d'Administration

Ouverture de **l'Assemblée Générale**

 Benoît **Potier**
Président du Conseil d'Administration

Top 5 des thèmes plébiscités

- 1. Perspectives 2026
- 2. Résultats 2025
- 3. Stratégie à moyen terme
- 4. Politique actionnariale
- 5. Conjoncture économique mondiale



6 211 Actionnaires
répondants

- › Ouverture de l'Assemblée
- › Résultats 2025 - Performance financière et extra-financière
- › Cadrage stratégique
- › Stratégie et perspectives 2026
- › Gouvernance
- › Rémunérations
- › Rapport des Commissaires aux comptes
- › Séance questions - Débat avec la salle
- › Vote des résolutions



Jociah & Gérard

► Actionnaires depuis 1 an et plus de 40 ans

Résultats 2025

Performance financière & extra-financière

► Jérôme **Pelletan**
Directeur Financier

► Diana **Schillag**
Secrétaire Générale supervisant notamment
le Développement Durable

))) Résultats 2025

Croissance soutenue
des ventes
en comparable



Amélioration significative
de la marge
opérationnelle

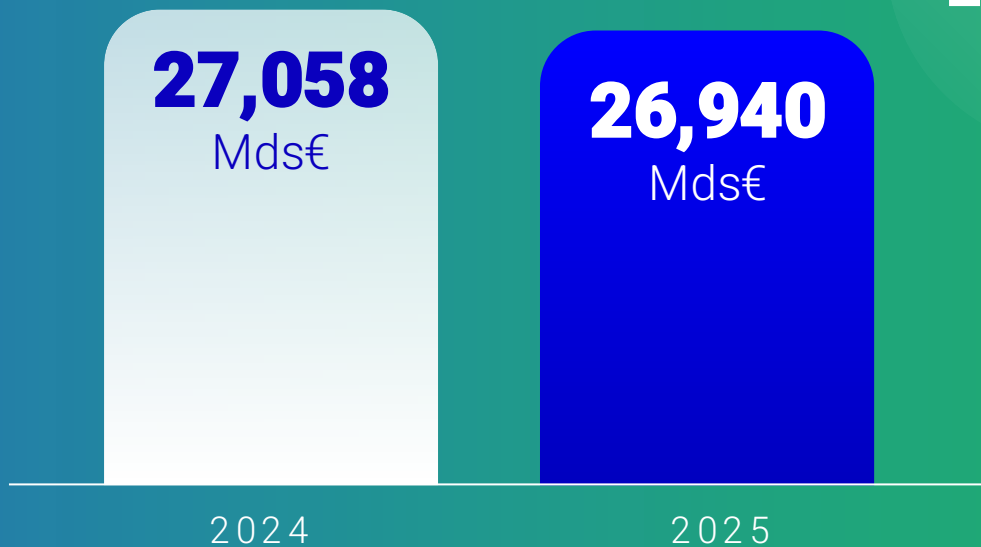


Progression
du résultat net
récurrent



Forte génération
de trésorerie

))) Croissance soutenue des ventes en comparable



Variation
publiée
- 0,4 %

Variation
comparable
+ 2 %

))) Croissance des ventes

dans toutes les activités et géographies en 2025

Santé



+ 5%

Industriel Marchand



+ 2%⁽¹⁾

Électronique



+ 1%

+ 6 % hors E&I

Grande Industrie



+ 1%⁽¹⁾

Amériques⁽²⁾

+ 4%

EAMEI⁽²⁾

+ 1%

Asie-
Pacifique

+ 1%

Croissance
Comparable
Gaz & Services

+ 2%

⁽¹⁾ En excluant l'effet de transfert interne d'actifs entre GI et IM, voir réconciliation en annexe du rapport d'activité

⁽²⁾ Inclut l'évolution comparable des activités MG&T transférées à IM au T1 2025

Amélioration significative de la marge opérationnelle

Marge
opérationnelle
20,7%

+ 100 pbs
hors effet
énergie



Marge
opérationnelle
G&S
22,6%

+ 130 pbs
hors effet
énergie



Résultat
opérationnel courant
5,6 Mds€



Variation
comparable⁽¹⁾
+ 7,6%

⁽¹⁾ Incluant une contribution faible de l'hyperinflation en Argentine : + 0,5% sur le Résultat Opérationnel Courant

))) Amélioration significative de la marge opérationnelle



**Gestion
rigoureuse
des prix**



**Niveau record
d'efficacités**

631 M€

+ 27 %



**Acquisitions
stratégiques**

Progression du résultat net récurrent

En M€	2024	2025	2025/ 2024 publié	2025/ 2024 hors change
Chiffre d'affaires	27 058	26 940	- 0,4 %	+ 2,8 %
Résultat opérationnel courant	5 391	5 582	+ 3,5 %	+ 7,7 %
Résultat net récurrent ⁽¹⁾	3 466	3 679	+ 6,2 %	+ 9,7 % ⁽²⁾

Résultat net récurrent ⁽¹⁾
3,7 Mds€

+ 9,7%
Comparable ⁽²⁾

⁽¹⁾ Résultat net récurrent : Hors opérations exceptionnelles et significatives qui n'impactent pas le résultat opérationnel courant

⁽²⁾ Incluant +1,3% d'impact de l'hyperinflation en Argentine

))) Forte génération de trésorerie

Rémunérer les Actionnaires

- 3,70€⁽¹⁾ par action
- + 12,1 %⁽¹⁾ d'augmentation
- Attribution d'actions gratuites

Trésorerie
Générée

6,86 Mds€

+ 8 %⁽²⁾

hors effet de change

Préparer l'avenir

- 4,9 Mds€⁽³⁾ d'investissements en cours dont ~ 40 % dans l'Électronique

⁽¹⁾ Dividende proposé aux actionnaires au titre de l'exercice 2025.

⁽²⁾ + 6 % hors éléments exceptionnels

⁽³⁾ Inclut 0,2 Md€ de DIG Airgas

Objectifs ADVANCE 100 % atteints

Croissance des ventes

+ 5-6% CAGR ⁽¹⁾

+ 6,1% ⁽¹⁾⁽³⁾

ROCE ⁽²⁾

> 10%

11,2% ⁽²⁾

⁽¹⁾ 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

⁽²⁾ ROCE récurrent sur la base du Résultat net récurrent

⁽³⁾ Incl. +2,6 % d'impact de l'Argentine

Objectifs ADVANCE 100 % atteints

	Objectifs	Résultats fin 2025
Croissance des ventes	+ 5-6 % CAGR ⁽¹⁾	+ 6,1 % ⁽¹⁾⁽³⁾
ROCE ⁽²⁾	> 10 %	11,2 % ⁽²⁾
Émissions de CO ₂	Inflexion autour de 2025	- 13 % ⁽⁴⁾

⁽¹⁾ 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

⁽²⁾ ROCE récurrent sur la base du Résultat net récurrent

⁽³⁾ Incl. +2,6 % d'impact de l'Argentine

⁽⁴⁾ Émissions des scopes 1 et 2 en « Base marché »

Des impacts positifs pour la Planète



- 5 M

de tonnes
de CO₂
vs 2020



**Croissance
et décarbonation**



100 %

de nos sites
prioritaires ont un
plan de gestion
de l'eau



Résilience



Des impacts positifs pour la Société

Sécurité

Taux de fréquence des accidents avec arrêt⁽¹⁾

- 60 %

en 2 ans

34 %

de femmes parmi
les ingénieurs
& cadres

100 %

des collaborateurs

- Couverture sociale de base commune
- Accès au programme de bénévolat Citizen at Work

3,4 M

de personnes dans
des zones couvertes
par Access Oxygen™
depuis 2017



⁽¹⁾ Nombre d'accidents avec au moins un jour d'arrêt par million d'heures travaillées – salariés Air Liquide et intérimaires par rapport à 2023

))) Poursuite de l'amélioration de la marge opérationnelle⁽¹⁾

2026

+ 100 pbs

2027

+ 100 pbs
supplémentaires

+ 560 pbs

sur 6 ans
2022 - 2027



⁽¹⁾ Hors effet énergie refacturée au client et en excluant en 2026 l'effet d'allocation du prix d'acquisition de DIG Airgas

))) Perspectives 2026

“ Air Liquide est confiant dans sa capacité à augmenter à nouveau sa marge opérationnelle et à réaliser une croissance du résultat net récurrent, à change constant. ⁽¹⁾ ”

⁽¹⁾ Marge opérationnelle hors effet énergie refacturée au client. Résultat net récurrent hors opérations exceptionnelles et significatives qui n'impactent pas le résultat opérationnel courant.



Sabine

▸ Actionnaire depuis **28 ans**

Cadrage **Stratégique**

 Benoît **Potier**
Président du Conseil d'Administration



Changements **profonds**



Air Liquide

Un nouvel ordre énergétique

AG26



Traité **historique**
Développement **durable**



Tensions
et apaisements
Résilience

A photograph of an industrial worker in a dark uniform and white hard hat, standing on a metal platform and operating a large valve. The scene is set against a cloudy sky. A large orange circle is overlaid on the image, framing the worker and the text.

Mouvements stratégiques

Mondialisation de l'économie

A glass globe with a white world map etched on it, reflecting the surrounding greenery. A large green semi-circle is overlaid on the right side of the image.

Impératifs environnementaux

Airgas[®]

an Air Liquide company

NITROGEN REFRIGERATED LIQUID

Acquisition majeure



COVID

Contribution
exceptionnelle du Groupe



Air Liquide




DIG
AIRGAS

최고순도
질소제조

최고순도
질소제조


최고순도
질소제조

AG26

Progrès technologiques

La **mobilité**

Le **télétravail**

Le **e-commerce**

L'**intelligence artificielle**

Effacement des frontières

Autonomie

Souveraineté

Opportunités

Révolution manufacturière

Production industrielle

Énergie


Climat

Innovation



Action **immédiate** (

Vision **long terme** (



Décider et agir
Organiser et prioriser
Continuité des activités
Cohésion des équipes



Air Liquide

Complémentarité et soutien

Recul et stabilité

AG26



Nos valeurs

Responsabilité

Respect

Confiance



*Il ne faut jamais gaspiller
une bonne crise.
Winston S. Churchill*



Nicolas & Julie

▸ Actionnaires depuis 5 ans

Stratégie et perspectives 2026

» François **Jackow**
Directeur Général

A group of diverse people are seated in a circle on a stage or in a meeting room, engaged in a discussion. They are dressed in professional attire. The setting includes a blue backdrop, a camera operator, and a blue softbox. The overall atmosphere is professional and collaborative.

Notre conviction
Écouter pour comprendre
Agir

Notre force
c'est d'avancer





S'adapter
Innover
Investir



Air Liquide



Air Liquide

2025
une année
**de réussites
majeures**



Sécurité :

Résultats record



Succès du plan
stratégique
Advance



Dynamique de **transformation**



Portefeuille
de **projets**



Dynamique
de performance
globale



S'adapter

Anticiper

Engager la transformation

Agir en responsabilité



Innovate

Se différencier

Créer de la valeur

Rester maître de notre destin

L'innovation **en action**

▮ Armelle **Levieux**
Directrice Innovation & Technologie

Investir

Servir nos clients et patients

Accompagner les transitions

Mener des acquisitions ciblées

Three stylized sailboats with red sails, positioned in the center of the image. The sails are curved and pointed at the top, resembling a stylized 'A' or 'S' shape.

Et demain...



Engagement
et détermination
de nos **65 000**
collaborateurs



Diane

► Actionnaire depuis **environ 10 ans**

Gouvernance

▮ Benoît **Potier**
Président du Conseil d'Administration

))) Proposition de
renouvellement
de mandats

► Résolutions
5,6 et 7



Benoît Potier



François Jackow



Annette Winkler

Votre Conseil d'Administration

à l'issue de cette Assemblée



14

Membres



5 membres
de nationalité étrangère



9 Administrateurs
indépendants

75%*



Parité

6 femmes

42%*

&

8

hommes

58%*



2 Administrateurs
salariés

**Ce ratio est calculé sur la base du nombre
d'Administrateurs nommés par l'Assemblée Générale*

Composition des **4 comités** du **Conseil d'Administration** à l'issue de cette Assemblée



Comité **d'audit et des comptes**

Catherine Guillouard
(Présidente)

Aiman Ezzat
Bertrand Dumazy



Comité **des nominations et de la gouvernance**

Xavier Huillard
*(Président et
Administrateur référent)*

Annette Winkler
Bertrand Dumazy

Composition des 4 comités

du Conseil d'Administration à l'issue de cette Assemblée



Comité des rémunérations

Alexis Perakis-Valat
(Président)

Kim Ann Mink
Fatima Tighlaline*
Christina Law



Comité environnement et société

Christina Law
(Présidente)

Monica de Virgiliis
Michael H. Thaman

* Administrateur représentant les salariés

Gouvernance

▮ Xavier **Huillard**
Président du Comité des nominations et de la gouvernance

Structure de gouvernance

Dissociation des fonctions

de Président du Conseil d'Administration et de Directeur Général



Benoît Potier

Président du Conseil d'Administration



François Jackow

Directeur Général



Christophe

▶ Actionnaire depuis **5 ans**

Rémunérations

Alexis **Perakis-Valat**
Président du Comité des rémunérations

Rémunérations 2025

9^{ème}
résolution

10^{ème}
résolution

11^{ème}
résolution

6 résolutions
soumises au vote

Politique de rémunération 2026

12^{ème}
résolution

13^{ème}
résolution

14^{ème}
résolution

))) Rémunération 2025

de **François Jackow**
Directeur Général



) 9ème
résolution
DEU 2025
Pages
162 à 170

Rémunération fixe

) 1 210 000 €

Rémunération variable

) 1 439 900 €

))) Rémunération 2025

de **François Jackow**
Directeur Général



Pages
162 à 170

) Objectifs quantifiables

- Croissance du BNPA
- Croissance du chiffre d'affaires

) Objectifs qualitatifs

- RSE : excellente performance
- Organisation / RH : excellente performance
- Performance individuelle : excellente



En millier d'euros arrondis

Réalisation globale : 99 %

))) Rémunération 2025 de François Jackow Directeur Général



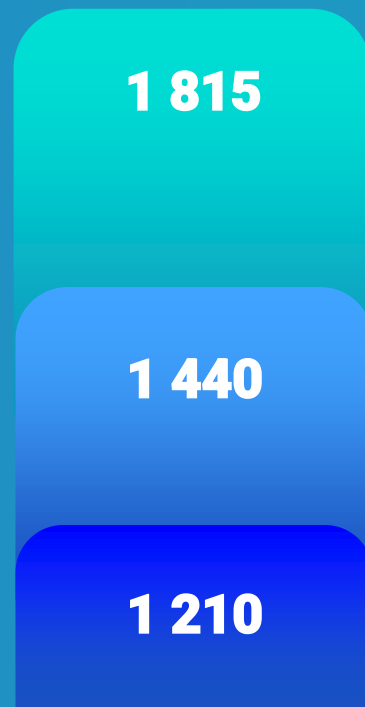
9^{ème} résolution
DEU 2025
Pages
162 à 170

Rémunération long terme —————
(actions de performance)

) **1 814 866 €**

Rémunération long terme soumise
à conditions de performance :

- ROCE
- TSR
- Evolution des émissions de CO₂



Rémunération
variable

Rémunération
fixe

En millier d'euros arrondis

))) Rémunération 2025 de Benoît Potier

Président du Conseil d'Administration

Rémunération fixe

) 800 000 €

) 10ème
résolution
DEU 2025
Page 171



Vote global sur la rémunération 2025 des mandataires sociaux



11^{ème} résolution
DEU 2025
Pages 143 à 159

Directeur Général

Ratios de rémunération 2024 vs 2025⁽¹⁾

sur une base annualisée

	2024	2025
• Moyenne des salariés de la société :	33	33
• Médiane des salariés de la société :	49	46
• Moyenne des salariés du Groupe en France :	66	61

Évolution comparée sur 2024/2025⁽²⁾ des rémunérations et de la performance :

progression du résultat net très supérieure à celle de la rémunération du dirigeant

⁽¹⁾ Données 2025, concernant la part variable, prise en compte des valeurs nominales/cibles

⁽²⁾ Croissance moyenne annuelle comparée



Vote global

sur la

rémunération 2025

des **mandataires sociaux**

► **11^{ème}**
résolution
DEU 2025
Pages
160 à 161



Administrateurs non-exécutifs



*984 167 € payés pour 2025, en application de la politique approuvée
par l'Assemblée Générale du 6 mai 2025*

Politique de rémunération 2026

12^{ème}
résolution

François Jackow
Directeur Général

13^{ème}
résolution

Benoît Potier
Président du Conseil
d'Administration

14^{ème}
résolution

Administrateurs

Politique de rémunération du dirigeant mandataire social exécutif



DEU 2025
Pages
172 à 179

Continuité des principes

~ 25 %

Fixe

soumis à conditions
de performance

~ 75 %

Rémunération variable

⇒ Critères inchangés

Critères quantifiables

- Croissance du BNPA
- Croissance du chiffre d'affaires

Critères qualitatifs

- RSE
- Organisation / RH
- Performance individuelle

Politique de rémunération du dirigeant mandataire social exécutif



DEU 2025
Pages
172 à 179

Continuité des principes

~ **25 %**

Fixe

soumis à conditions de performance

~ **75 %**

Rémunération long terme (actions de performance)

⇒ *Critères inchangés*

Rentabilité des capitaux employés (ROCE récurrent)

50 %

TSR Air Liquide⁽¹⁾

17,5 %

TSR Air Liquide / CAC 40⁽¹⁾

17,5 %

Diminution des émissions de CO₂ en valeur absolue

15 %

⁽¹⁾ Dividendes réinvestis

Politique de rémunération de François Jackow

Directeur Général

Réévaluation de la rémunération dans le cadre du renouvellement du mandat

12^{ème} résolution
DEU 2025
Pages
172 à 179



Excellente performance

- Progression de la capitalisation, du TSR, de la marge
- Plan de transformation du Groupe
- Investissements record

au cours du mandat 2022-2026

Positionnement actuel inférieur au marché

- Rémunération totale cible 10 % inférieure
- Rémunération long terme 24 % inférieure

à la médiane d'un panel de sociétés comparables du CAC 40

Proposition du Conseil

- Repositionnement 8 % au-dessus de la médiane du panel en cohérence avec le positionnement du Groupe
- 80 % de l'augmentation est soumise à conditions de performance

Politique de rémunération de François Jackow

Directeur Général

Réévaluation de la rémunération dans le cadre du renouvellement du mandat

12^{ème} résolution
DEU 2025
Pages
172 à 179



Rémunération fixe

1 400 000 €

Rémunération variable

- Rémunération variable cible :
105 % de la rémunération fixe
- Rémunération variable maximale :
160 % de la rémunération fixe

⇒ favorise la surperformance

Rémunération long terme (actions de performance)

180 % de la rémunération fixe

2 500 000 €

Pas de rémunération au titre de son mandat d'Administrateur

Politique de rémunération de **François Jackow**

Directeur Général

12^{ème}
résolution
DEU 2025
Pages
172 à 179



**Engagements liés
à la retraite**
sans changement

**PERO et retraite à cotisations
définies "cadres dirigeants"**

**Contrat collectif d'assurance de retraite
"article 82"**

soumis à conditions de performance : moyenne de l'écart annuel
entre le ROCE* et le WACC sur trois ans

**ROCE récurrent hors acquisitions majeures*

Politique de rémunération de **François Jackow**

Directeur Général

12^{ème}
résolution
DEU 2025
Pages
172 à 179



**Engagements liés
à la cessation
de fonctions**
sans changement

Indemnité de cessation de fonctions
soumise à conditions de performance

Engagement de non-concurrence

Montant cumulé
plafonné à
24 mois de rémunération
fixe et variable



Politique de rémunération de Benoît Potier

Président du Conseil d'Administration

13^{ème}
résolution
DEU 2025
Page 179



Rémunération fixe) **700 000 €**

Structure identique à 2025

Montant ajusté légèrement
à la baisse pour refléter
l'évolution des missions

**Pas de rémunération variable
ou long terme**

**Pas de rémunération au titre
du mandat d'Administrateur**

Politique de rémunération des Administrateurs

Continuité de la politique

Rémunération compétitive sur le plan international

Rémunération variable prépondérante favorisant la participation

2026 : revalorisation de la rémunération variable et de la rémunération de la présidence du Comité d'audit

Enveloppe de rémunération **identique** à celle de l'AG 2025 :

1,5 M€/an

14^{ème} résolution
DEU 2025
Page 180





Tiphany

► Actionnaire depuis 1 an

Rapport **des Commissaires aux comptes**

 **Cédric Le Gal**
Commissaire aux comptes / PwC

Introduction **rôle des Commissaires aux comptes**

Mission d'intérêt général de contrôle et de surveillance au profit des Actionnaires et des parties prenantes de la société

Veille à la qualité et la transparence des informations émises : comptables, financières ou en lien avec la durabilité

Désignation obligatoire par les Actionnaires de la société

Profession réglementée, soumise à des principes d'indépendance et d'éthique exigeants

))) Rapport des Commissaires aux comptes

) Assemblée Générale à titre **Ordinaire**

- Rapport sur les **comptes annuels** de la société mère
- Rapport sur les **comptes consolidés**
- Rapport spécial sur les **conventions réglementées**
- Rapport de certification des informations en matière de durabilité et de taxonomie

) Assemblée Générale à titre **Extraordinaire**

- 3 rapports relatifs aux opérations **sur le capital** (résolutions 15, 17 et 18)

))) Rapport sur **les comptes annuels** **de la société L'Air Liquide S.A.**

1^{ère}
résolution
DEU 2025
Pages
278 à 280



Approbation des comptes annuels

de l'exercice 2025

Nous certifions que les comptes annuels sont, au regard des règles et principes comptables français, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine de la société à la fin de cet exercice.

Report sur **les comptes consolidés** du groupe **Air Liquide**

2^{ème}
résolution
DEU 2025
Pages
261 à 264



Approbation des comptes consolidés de l'exercice 2025

Nous certifions que les comptes consolidés sont, au regard du référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union Européenne, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine, à la fin de l'exercice, de l'ensemble constitué par les personnes et entités comprises dans la consolidation.

))) Rapport spécial sur **les conventions réglementées**

8^{ème}
résolution
DEU 2025
Page 397



Conventions autorisées et conclues

au cours de l'exercice 2025

Il ne nous a été donné avis d'aucune nouvelle convention au cours de l'exercice 2025.

Conventions autorisées et conclues

au cours d'exercices antérieurs

Il ne nous a été donné avis d'aucune convention déjà approuvée par l'assemblée générale dont l'exécution se serait poursuivie au cours de l'exercice écoulé.



DEU 2025
Page 366 à 368

Report de **certification des informations** en matière de **durabilité** et de **taxonomie**

Nous n'avons pas relevé d'erreurs, omissions ou incohérences importantes concernant :

- la conformité du processus mis en œuvre par L'Air Liquide avec les ESRS
- la conformité des informations en matière de durabilité incluses dans l'État de durabilité avec les exigences du Code de commerce
- le respect des exigences de l'article 8 du règlement européen



))) Rapports relatifs aux **opérations sur capital**



DEU 2025
Page 398 à 400

Nous n'avons aucune observation à formuler.
Nous établirons un rapport complémentaire, le cas échéant,
lors de l'utilisation de ces délégations par votre Conseil d'Administration

) **15^{ème}**
résolution

Réduction de **capital**

) **17^{ème} & 18^{ème}**
résolutions

Augmentation de capital réservée aux salariés
avec suppression du DPS



Catherine & Denis

► Actionnaires depuis 40 ans

Séance questions

Débat avec la salle

Benôit **Potier**
Président du Conseil d'Administration

François **Jackow**
Directeur Général



Questions

SMS



Thomas

► Actionnaire depuis 3 ans

Vote des résolutions

 Benoît **Potier**
Président du Conseil d'Administration

Merci

d'avoir

participé

à cette Assemblée Générale