

Transcription du Débat en Salle avec les Actionnaires

THÈME	QUESTION N°
Hommage	
	1
Transition énergétique/climat	
Energie renouvelable	2
Politique actionnariale	
Transfert du registre des actionnaires au nominatif à Uptevia	3
Attributions d'actions gratuites	8
Division du titre	14
Actionnariat salarié	16
Financier	
Rentabilité	4
Cours de l'action	7
Marge	11
Hydrogène	
Marché	6
Hydrogène blanc	13
Mobilité	12
Géopolitique	
Impacts du conflit au Moyen-Orient	5

Intelligence artificielle	
Digitalisation industrielle, évolution des métiers "support", formation des collaborateurs	9
Activités du Groupe	
Electronique	10, 15

Question 1 - Hommage

Je suis présent en ma qualité de Président de l'APAI, Association pour le Patrimoine et l'Actionariat Individuel. C'est normalement Jean-Pierre Belhoste, un de nos administrateurs, que certains connaissaient bien, qui devait être présent à ma place aujourd'hui. Infatigable défenseur des actionnaires individuels, il s'attachait chaque année à participer à un grand nombre d'assemblées générales, après avoir pris le temps d'étudier les publications de l'entreprise pour pouvoir poser des questions pertinentes. Malheureusement, il est décédé le week-end dernier, sa disparition va laisser un vide. J'ai donc tenu à être présent dans cette salle qu'il a souvent fréquentée, notamment il y a encore quelques années, quand non seulement Air Liquide, mais aussi plusieurs autres grandes sociétés arrivaient à remplir cet amphithéâtre pour leurs assemblées générales. L'Assemblée générale de cet après-midi d'Air Liquide, particulièrement attachée aux actionnaires individuels, me semble également le bon moment pour lui rendre un hommage, alors que ses obsèques vont être organisées dans une semaine. Je vous remercie pour votre attention.

M. Benoît POTIER : Je souhaite saluer la mémoire de Monsieur Belhoste, un de nos actionnaires, qui était un des plus fidèles. Il a été, je crois, présent à de nombreuses assemblées. Il était un peu une figure engagée de notre démocratie actionnariale, et c'est sûr que sa présence et ses questions nous manqueront. Au nom du Conseil, je tenais également à lui rendre cet hommage.

Question 2 : Transition énergétique/Climat - Énergie renouvelable

Je pose une question au nom d'investisseurs institutionnels. Nous tenions, tout d'abord, à souligner les progrès d'Air Liquide vers ses objectifs climatiques et nous félicitons l'entreprise pour ses efforts continus en matière d'approvisionnement en énergie bas carbone. Cela dit, en tant qu'entreprise ayant une consommation d'électricité particulièrement élevée, Air Liquide pourrait aller encore plus loin. Air Liquide s'est déjà fixé un objectif d'énergie renouvelable en matière d'approvisionnement, mais celui-ci ne couvre que les actifs existants, alors que ses activités se développent dans des régions où la capacité en énergie renouvelable est faible. Sans objectif d'approvisionnement renouvelable proportionnel à cette croissance, la consommation d'électricité d'origine fossile d'Air Liquide pourrait augmenter de façon significative dans un contexte géopolitique qui nous rappelle chaque jour la vulnérabilité de notre dépendance aux énergies fossiles.

De ce constat découlent deux questions. Premièrement, est-ce qu'Air Liquide peut s'engager à fixer un objectif à court et moyen terme proportionnel à la croissance de sa consommation d'électricité ? Deuxièmement, est-ce qu'Air Liquide peut publier une politique d'approvisionnement en électricité renouvelable ? Cette politique pourrait détailler les critères de sélection des fournisseurs, la méthodologie pour fixer des objectifs fondés sur la science, ainsi que les dispositifs de suivi et de gouvernance associés.

M. Benoît POTIER : Ce sont évidemment des points extrêmement importants pour nous. Sachez que nous avons, depuis maintenant plusieurs années, été assez responsables en la matière, puisque nous avons pris des engagements que nous suivons, sur lesquels nous revenons chaque année et que nous tenons pour l'instant, avec un objectif 2050 qui est connu, qui est la neutralité carbone.

M. François JACKOW : On parle ici d'électricité pour alimenter nos usines de production, principalement d'oxygène. Cette électricité est une source indirecte d'émissions de CO2 si, bien sûr, il y a des émissions de CO2 qui sont attachées à la production d'électricité. L'usine d'oxygène en tant que telle, vous le savez bien, ne produit pas de CO2, cependant l'électricité que l'on achète en fonction du mode de production d'électricité peut effectivement contenir du CO2. C'est ce qu'on appelle dans le jargon ESG le « Scope 2 », qui représente (lorsqu'on fait l'addition de tout ce CO2 attaché à l'électricité que l'on achète partout dans le monde) à peu près 20 millions de tonnes de CO2 par an. Bien sûr, il est très important pour le Groupe d'essayer d'acheter de l'électricité pour faire tourner les usines avec un contenu carbone le plus faible possible.

Nous avons une politique extrêmement proactive sur le sujet puisqu'en 2025, 40 % de l'électricité que nous avons achetée partout dans le monde est une électricité bas carbone, c'est-à-dire principalement d'origine renouvelable et d'origine nucléaire. L'attention porte particulièrement sur l'électricité d'origine renouvelable que nous achetons et cette proportion augmente. Elle a augmenté de 6 % en 2025 et cela représente aujourd'hui 25 % de l'ensemble de l'électricité que le Groupe achète. Nous sommes de loin les leaders de notre industrie dans cet engagement et dans la réalisation de ce mix d'électricité bas carbone.

Ceci étant dit, nous ne fixons pas et nous avons décidé de ne pas fixer d'objectifs proportionnels à la croissance de notre activité et ce, même si pour chacun des projets, nous avons une politique et une revue systématique de l'ensemble des sources d'approvisionnement, et qu'à chaque fois il est demandé aux équipes de trouver les sources d'approvisionnement bas carbone. Systématiquement, nous regardons les options et nous concluons des achats d'électricité bas carbone. La raison pour laquelle nous avons décidé de ne pas fixer un objectif proportionnel, c'est globalement que nous ne choisissons pas où nous installons nos usines. Elles sont là où nos clients sont. En fonction des différents pays, l'environnement, la politique et les conditions d'accès à l'énergie renouvelable et bas carbone diffèrent. C'est quelque chose que nous ne maîtrisons pas et nous examinons le sujet projet par projet en fonction des opportunités. Voilà pourquoi nous ne fixons pas un pourcentage global, mais nous avons une politique qui produit ses fruits.

Pour finir, le meilleur argument que je puisse vous donner est qu'en termes de résultats, nos émissions de CO2 ont baissé de 13 %, l'intensité carbone, c'est-à-dire le contenu carbone dans notre activité, a baissé de 46 % et je pense qu'avant tout, ce sont les résultats qui comptent. En l'occurrence, je pense que nous avons un bon succès et une bonne trajectoire.

Question 3 : Politique actionnariale - Transfert du registre des actionnaires au nominatif à Uptevia

J'avais deux petits points sur lesquels je souhaitais votre opinion. La première chose, comme tous les actionnaires, fin d'année dernière, j'ai reçu un courrier pour me dire que désormais, le nominatif et mes relations avec Air Liquide seraient traités par un tiers, la société Uptevia. En l'occurrence, j'avais juste une question pour savoir si maintenant mes contacts habituels, je ne les aurais plus, parce qu'on a une qualité de réponse et je tiens à le souligner, quand on appelle les back-offices Air Liquide, on a vraiment des gens de qualité pour nous répondre. Donc, je voulais savoir si j'aurais toujours les mêmes interlocuteurs, si, par exemple, mes IFU seront toujours envoyés par Air Liquide, si le fait de changer entraînera des délais supplémentaires sur les réponses. Cela, c'est sur la partie service relations actionnaires.

Et parce que je suis une maman, comme beaucoup de personnes dans cette salle très certainement, j'envisage l'avenir pour mes enfants, parce que j'ai des petits de 11 ans et 10 ans et je veux les sensibiliser à l'actionnariat, leur faire préparer leur avenir maintenant. Donc, j'envisage effectivement de commencer à leur ouvrir un compte chez Air Liquide et également chez d'autres émetteurs. Je voulais savoir ce que vous avez prévu pour nous aider dans notre mission de parents à sensibiliser la future génération pour qu'elle prenne son avenir en main et qu'elle commence à investir, qu'elle commence à se sensibiliser, et préparer ainsi la nouvelle génération, parce que nous sommes là aujourd'hui pour effectivement envisager l'avenir et faciliter celui de nos enfants.

M. Benoît POTIER : Merci pour ce que vous avez dit de très positif sur le service Actionnaires. Au cours de cette Assemblée, nous nous attendions à avoir plusieurs de vos questions concernant le service Actionnaires. Vous êtes tous évidemment au courant que nous avons annoncé en fin d'année dernière que nous souhaitions basculer la tenue du registre des actionnaires nominatifs d'Air Liquide vers un partenaire extérieur fiable et robuste. La principale raison pour laquelle nous l'avons fait, c'est que nous considérons qu'avec l'évolution des technologies, de l'environnement, il fallait d'abord et avant tout, assurer la sécurité de vos portefeuilles d'actions tenus par Air Liquide. Or, même si nous avons une longue expérience, nous n'étions plus tout à fait, compte tenu des tendances, dans une situation où nous pouvions vous garantir la sécurité à long terme dans la tenue de ce registre. Nous sommes allés chercher un partenaire de premier plan, qui est une filiale de deux grandes banques françaises, la BNP et le Crédit Agricole : Uptevia. Cette dernière tient d'ailleurs de nombreux registres d'autres sociétés. Nous avons préparé avec beaucoup d'attention le basculement au 31 décembre depuis Air Liquide vers Uptevia. Certaines personnes d'Air Liquide ont rejoint les équipes d'Uptevia, donc nous avons une continuité de connaissances chez Uptevia.

Il n'en reste pas moins que ce mouvement a généré une nécessité de re-signer des conventions et vous avez tous été sollicités dans ce cadre. Ce transfert a donné lieu à un travail extrêmement important en préparation à la fois chez Air Liquide et chez Uptevia. Nous sommes techniquement passés avec succès à travers cette étape au début de l'année, mais nous n'avons pas encore, je dois l'avouer, atteint le niveau et la qualité de service que nous avons l'habitude de vous offrir précédemment. Alors, nous travaillons d'arrache-pied aussi bien au sein du Groupe qu'avec Uptevia, à faire en sorte que les personnels d'Uptevia se forment le plus vite possible, avec le soutien d'Air Liquide.

Vous avez pu constater que le taux de réponses à vos questions et le taux d'attente que vous pouvez avoir ne sont peut-être pas ceux que vous aviez précédemment. Nous suivons le sujet extrêmement régulièrement, le service Actionnaires d'Air Liquide est mobilisé.

La situation s'améliore mais nous ne sommes pas encore arrivés au point auquel nous étions précédemment. C'est notre objectif et nous devrions, en toute probabilité, dans le courant de cette année, retrouver à peu près le régime de croisière que nous avons. Donc, Madame, rien ne change fondamentalement pour vous, si ce n'est qu'effectivement le teneur de registre aujourd'hui est Uptevia. La qualité de service relative à l'ensemble des équipes sera au rendez-vous. Il y a eu des pics de demandes non résolues en début d'année, d'autres sur des successions et donations qui sont toujours des opérations assez compliquées. Nous nous attachons à les résoudre. Nous avons un certain nombre de dossiers en attente bien identifiés. Tout va être remis en ordre, nous y tenons.

Concernant votre IFU, il est disponible sur Internet, vous pouvez évidemment soit le télécharger vous-même, soit vous le faire envoyer.

Vous pensez aux jeunes générations. Nous sommes un peu tous dans cette même dynamique. Nous avons par le passé écrit, mis au point des fiches, des bandes dessinées, des outils pour les enfants pour qu'ils puissent se familiariser avec l'investissement en actions. C'est toujours d'actualité. Nos services qui sont restés à L'Air Liquide sont très focalisés sur le marketing, sur les nouvelles idées, les innovations, le suivi des tendances, l'adhésion de nouveaux actionnaires, notamment de jeunes actionnaires. Je dirais que le travail qu'ils effectuent est plutôt de bonne qualité, puisque vous avez vu tout à l'heure que le nombre d'actionnaires a beaucoup augmenté. Nous ne sommes pas encore tout à fait au million, mais nous pensons que nous allons l'atteindre prochainement.

Un million d'actionnaires individuels est un nombre très important et, quand on fait l'analyse, il s'avère que beaucoup de nouveaux actionnaires sont jeunes, ce sont des générations qui commencent à 20-25 ans et qui vont jusqu'à 35-40 ans. Nous avons globalement constaté un renouvellement et un rajeunissement de notre actionnariat, ce qui montre bien que toutes ces actions sont importantes.

Question 4 : Financier - Rentabilité

Je voudrais rebondir sur l'intervention de la dame qui nous a présenté l'action d'Air Liquide en matière d'environnement au tout début. C'était Armelle Levieux, je crois.

Je voudrais poser une question sur la rentabilité de ces opérations. J'avais posé la même question chez Vinci, et Monsieur Huillard m'avait répondu. Si j'ai bien compris sa réponse, il y a trois catégories de dépenses. Des dépenses très rentables, tellement rentables qu'on ne s'est même pas rendu compte qu'on aurait dû les prendre plus tôt. Des dépenses normalement rentables, c'est normal. Et des dépenses clairement non rentables, mais c'est la réglementation. Quand on additionne les trois, on arrive à une dépense à peu près neutre. Qu'en est-il chez Air Liquide ?

M. Benoît POTIER : En ce qui concerne la rentabilité des investissements, tout investissement, que ce soit un programme d'investissement ou des investissements spécifiques pour de grands contrats, est toujours regardé à l'aune de la rentabilité sur les capitaux. C'est le critère principal qui nous permet de décider un investissement. Nous avons des investissements qui sont rentables pour un certain nombre de raisons. On peut être présent sur un site et donc avoir un avantage compétitif, parce qu'on a déjà des infrastructures. C'est un exemple, mais il y en a d'autres. Les investissements classiques (grands, moyens ou petits) sont toujours regardés à l'aune du retour sur capitaux utilisés. Dans ce cadre, nous avons une seule règle qui est de viser une rentabilité à deux chiffres. C'est également vrai pour les investissements concernant l'environnement. Les efforts que l'on est amenés à faire sur certains investissements sont liés soit au fait que ce sont de nouveaux procédés, ou soit de nouvelles technologies, qu'il faut mettre sur le marché. Il y a, en matière d'environnement, beaucoup de subventions ou programmes, qu'ils soient européens, américains ou autres, qui permettent de développer de nouveaux investissements, ça a été le cas et c'est toujours le cas pour l'hydrogène. Ça peut être aussi le cas pour la séquestration et la capture du carbone.

Mais nous regardons toujours pour ces investissements-là la rentabilité sur la totalité des investissements hors subvention et après subvention, le cas échéant. Tous les investissements liés à l'environnement suivent la même rigueur que celle que l'on applique à l'ensemble des investissements. C'est pour cette raison d'ailleurs que vous avez vu plus tôt, dans la présentation des comptes qui vous a été faite, que le retour sur capitaux d'Air Liquide, qui

devait atteindre au moins 10 % a de facto augmenté plus et est arrivé à 11,2 %. Ceci est financièrement une preuve que l'ensemble des investissements que nous avons réalisés depuis 5 ans était rentable, puisque nous avons effectivement réussi à ramener cette rentabilité moyenne au-dessus de 10 %.

Question 5 : Géopolitique - Impacts du conflit au Moyen-Orient

Vous avez souligné la difficulté du contexte géopolitique. Ma première question va porter sur le conflit au Moyen-Orient. Quels sont les impacts pour Air Liquide de ce conflit, qu'il s'agisse de l'envolée des cours du pétrole ou qu'il s'agisse simplement de ce marché ?

M. François JACKOW : Sur le Moyen-Orient, la première constatation, c'est que c'est un drame humain et une guerre qui sont en train de se dérouler, et que bien sûr nos équipes présentes sur le terrain vivent cela au quotidien. La présence d'Air Liquide est significative mais mis en proportion, le chiffre d'affaires au Moyen-Orient pour le Groupe Air Liquide représente à peu près 1 % de l'ensemble de notre chiffre d'affaires. Le Groupe est présent dans 5 pays aujourd'hui, avec des unités qui sont sur place et des équipes qui le sont également.

Concernant les impacts régionaux, le premier, c'est s'assurer de la sécurité de nos équipes et nous avons tout mis en place de manière préventive pour nous assurer que tous nos collaborateurs demeurent sains et saufs, ce qui a été le cas, malgré parfois des missiles qui sont tombés à quelques centaines de mètres de nos installations, en particulier au Qatar.

En même temps, et c'est là le côté extrêmement critique de nos opérations, nos clients nous demandaient parfois la fourniture de très grandes quantités d'azote, par exemple, pour inerte l'ensemble des bassins industriels qui étaient à l'arrêt ou qui étaient en train de s'arrêter. Donc, Air Liquide était obligé d'être là pour répondre à cette demande. De la même façon, Air Liquide a continué ses opérations d'oxygène médical (en Arabie saoudite notamment), ou de Santé à Domicile. Aucune de nos installations n'a été touchée, donc les impacts ont été très limités en termes d'actifs matériels.

En termes d'activité, l'activité régionale connaît des hauts et des bas, elle varie de façon extrêmement fréquente. Vous vous souvenez peut-être que le Groupe a, par exemple, des capacités de production à Yanbu, sur la côte ouest de l'Arabie saoudite, où beaucoup de pétrole arrive justement pour délester la partie est de l'Arabie saoudite. Donc, on a vu pendant plusieurs semaines un pic d'activité, puis une activité qui a diminué, donc là aussi, une grande variabilité sur nos opérations.

Une opération particulière est directement impactée, il s'agit de la production d'hélium. En effet, l'hélium est un sous-produit de l'extraction et de la liquéfaction de gaz naturel et l'une des sources les plus importantes au monde vient des usines de liquéfaction de gaz naturel au Qatar. Ces dernières ayant été mises à l'arrêt, la conséquence a été de facto l'arrêt de la production d'hélium. L'ensemble de cette production d'hélium au Qatar représente à peu près 30 % de la production mondiale, il y a donc des effets dominos pour Air Liquide, mais également pour l'ensemble du marché d'hélium mondial, on en a beaucoup parlé. Il y a donc une tension sur ce marché qui était en surcapacité et qui est maintenant en pénurie. Nous gérons au mieux au quotidien avec nos clients, sachant que les applications de l'hélium sont extrêmement variées. Cela va de l'imagerie médicale à la fabrication des semi-conducteurs, des applications dans les fibres optiques ou à la défense, par exemple. Nous sommes au plus près de nos clients pour nous assurer que toutes les opérations critiques sont maintenues. Air Liquide alloue les volumes en fonction des besoins des clients. Il s'agit d'une logistique mondiale, comme vous le savez probablement.

Les effets dominos régionaux résident également dans le fait que certains de nos clients locaux sont contraints d'arrêter ou de modifier leurs activités, parce qu'ils n'ont plus la capacité d'exporter leurs produits. C'est le cas pour beaucoup d'usines chimiques de la région. Mais des effets induits commencent également à apparaître, tout d'abord dans les marchés de l'énergie, avec très rapidement des augmentations du prix de l'énergie. On le voit avec le prix de l'essence et du diesel, par exemple, mais aussi le prix du gaz naturel, qui est très important pour Air Liquide. Néanmoins, le modèle d'Air Liquide est, dans ce domaine-là, extrêmement solide et résilient, puisque globalement nous sommes capables contractuellement d'indexer les prix de nos produits, en particulier de l'hydrogène que nous vendons à nos clients, sur le prix de l'énergie.

Des effets induits commencent également à être visibles sur les chaînes de fourniture, sans pénuries à ce stade, mais peut-être des pénuries qui pourraient advenir sur certains matériaux critiques comme l'aluminium, le plastique ou d'autres composés comme l'acide sulfurique, par exemple, pour les semi-conducteurs.

Aujourd'hui, le Groupe a mis en place tous les moyens pour gérer cette situation de crise avec des équipes qui sont déjà sur le terrain pour gérer au mieux la sécurité et les opérations, mais également anticiper tous les effets induits qui commencent à apparaître.

Il y a évidemment énormément d'incertitudes, mais là encore, il faut souligner la force du Groupe. Dans le contexte actuel, c'est la diversité de nos marchés, la diversité de nos géographies qui nous permettent de gérer au mieux ces aléas et d'essayer d'anticiper et de minimiser les impacts potentiellement négatifs. Sachant, pour conclure, qu'il existe également certains impacts qui pourraient se révéler positifs, en particulier le besoin de souveraineté que l'on voit apparaître partout et qui va renforcer la relocalisation de certaines chaînes de valeur. Notre positionnement aux États-Unis, qui est très fort, devrait également bénéficier de la position particulière des États-Unis en termes de plateformes manufacturières pour le monde.

Question 6 : Hydrogène - Marché

Ma deuxième question portera sur l'hydrogène. Dans cette même Assemblée, l'année dernière, vous aviez souligné le développement du marché de l'hydrogène, mais peut-être pas aussi rapide qu'on pouvait l'espérer. Quel regard avez-vous aujourd'hui par rapport au développement passé et au développement à venir ? Sachant que j'ai bien entendu tous les aspects de développement de l'hydrogène vert que vous avez évoqués.

M. François JACKOW : On peut tout à fait penser que l'hydrogène, qui commençait peut-être à être challengé dans un certain nombre de cas concernant les objectifs de décarbonation, est en train de regagner un intérêt très notable, dans la mesure où beaucoup de pays, beaucoup d'acteurs réalisent que l'hydrogène, en termes de vecteur énergétique, est aussi un outil extrêmement important pour assurer la résilience du mix énergétique des pays. Donc, nous sommes en discussion active dans un certain nombre de pays avec un certain nombre d'acteurs pour remettre l'hydrogène énergie au centre du jeu et s'assurer que l'hydrogène peut contribuer à la résilience énergétique, soit dans l'industrie, soit dans la mobilité.

Pour illustrer mon propos, si on prend l'exemple de ce qu'Armelle a mentionné avec le projet Normand'Hy, où on fabrique de l'hydrogène à partir d'électricité renouvelable, c'est exactement l'illustration de ce que l'on peut faire avec de l'hydrogène pour l'industrie, en l'occurrence pour le raffinage. Traditionnellement, on produisait cet hydrogène à partir de gaz naturel importé, puisqu'en Europe on a très peu de sources de gaz naturel. Demain, on va produire de l'hydrogène bas carbone qui sera généré à partir d'électricité renouvelable, peut-être également nucléaire, et produit localement. Dans ce cadre, il s'agit d'assurer à la fois une souveraineté énergétique et une offre de produits décarbonés. Ce type d'opportunités offrant ce double bénéfice devrait se développer.

L'hydrogène, en fonction des géographies, obéit à une dynamique différente. Globalement, le marché de l'hydrogène bas carbone est à l'arrêt aux États-Unis, continue à avancer en Europe, en particulier tiré par le raffinage. Nous l'avons vu et avons signé récemment encore des contrats pour produire des essences avec de l'hydrogène bas carbone. En Asie, certaines géographies continuent à avancer. La Corée du Sud est extrêmement active pour l'utilisation de l'hydrogène, à la fois dans l'industrie et la mobilité. Cependant, le pays que je souhaite mentionner, c'est la Chine. Au moment où un certain nombre d'acteurs détournent leur regard de l'hydrogène, la Chine continue son investissement massif dans l'hydrogène, en particulier pour la mobilité lourde, c'est-à-dire les camions, en investissant sur l'ensemble de la chaîne de valeur, des stations-service aux camions. Je pense que pour nous tous qui voyons parfois avec un peu d'effroi la déferlante des voitures électriques chinoises, il convient de garder en mémoire que le même scénario est peut-être en train de se reproduire avec l'hydrogène. Donc, cela devrait être une motivation supplémentaire pour ne pas perdre le cap et continuer à investir dans des technologies et dans le déploiement de l'hydrogène, alors même que l'Europe a toutes les technologies pour être un leader mondial dans le domaine.

Question 7 (question sms) : Financier - Cours de l'action

Merci pour la présentation de ces résultats. Ces derniers sont excellents et permettent de financer les projets 2026 et rémunérer les actionnaires. Comment, toutefois, pouvez-vous expliquer la volatilité des cours depuis le mois de février ?

M. Benoît POTIER : J'étendrai un peu la question pas seulement au mois de février, mais à tout ce qui s'est passé dans la deuxième moitié de l'année dernière. Sur la première moitié de l'année 2025, nous avons très bien performé, cependant sur la deuxième moitié de l'année, cela a été beaucoup plus mitigé en termes de performance. Dans ce contexte, la première réaction que nous avons, est de regarder le secteur, nos concurrents, afin de savoir si nous sommes seuls dans ce cas, si c'est Air Liquide que l'on pénalise ou si c'est le secteur.

En l'occurrence, il s'agit davantage du secteur : comme ce dernier est un sous-secteur de la chimie, il y a eu un désamour des marchés financiers sur le secteur de la chimie dans la deuxième moitié de l'année dernière, dont nous avons beaucoup de mal à nous défaire (nos analystes et investisseurs étant également spécialisés dans ce secteur). Nous avons donc suivi cela avec attention sans que l'on puisse vraiment inverser la tendance. Mais qui, actuellement, n'a pas dans le monde des hauts et des bas en matière d'évolution du titre ? Je ne sais pas. Ce qui est sûr, c'est qu'aujourd'hui la volatilité a augmenté.

Un autre facteur a eu un impact important l'année dernière, il s'agit du désengagement de quelques investisseurs institutionnels souverains du Moyen-Orient notamment, qui ont décidé finalement de monétiser leur participation pour recréer du cash (compte tenu des événements qui se déroulaient au Moyen-Orient à cette période). Nous l'avons appris à posteriori et l'avons vérifié en faisant l'analyse du portefeuille en fin d'année. Ceci a également pesé sur notre titre. Nous continuons, bien entendu, à suivre l'évolution du cours de bourse avec beaucoup d'attention, notamment en le comparant à celui de nos principaux concurrents.

Question 8 (question sms) : Politique actionnariale - Attributions d'actions gratuites

[Est-ce que l'on aura une action gratuite pour huit en 2028 ?](#)

M. Benoît POTIER : Nous ne dévoilons jamais ce que nous allons faire en matière d'actions gratuites, d'abord parce que cela dépend aussi de la conjoncture. Une pour huit, c'est un bel essai pour nous pousser un peu plus dans nos retranchements, mais je crois que nous sommes attachés à la politique que nous avons aujourd'hui et que nous tenons à la conserver.

Question 9 (question sms): Intelligence artificielle

[En termes de stratégie, quelle est votre stratégie autour de l'IA et de la digitalisation industrielle ? Comment Air Liquide anticipe-t-il l'évolution des métiers dits « supports » dans les secteurs de la finance, de l'informatique, de l'administration ? Quelles ressources le Groupe attribue-t-il à la formation des salariés en particulier pour que ce soit un levier d'efficacité plutôt qu'un risque pour l'emploi ?](#)

M. François JACKOW : L'intelligence artificielle, nous en parlons effectivement beaucoup. C'est un sujet à la fois d'enthousiasme et d'optimisme, mais qui peut aussi être source d'inquiétude, dans la mesure où les choses bougent très vite et où on ne maîtrise pas tous les tenants et aboutissants. Alors, qu'est-ce que l'on peut voir pour Air Liquide et par rapport à d'autres entreprises ? Fondamentalement, je pense que c'est une opportunité pour le Groupe d'améliorer notre façon de fonctionner, la qualité de service, et la valeur que l'on crée pour nos clients. En particulier pour tous nos actifs industriels, dans la mesure où le Groupe a des usines et une chaîne logistique assez complexe, l'intelligence artificielle et l'intelligence artificielle générative offriront la possibilité de faire mieux, d'optimiser, d'être plus productif, plus économe en énergie, par exemple de faire moins de kilomètres pour délivrer nos produits et d'être plus efficace. Il s'agit d'un vrai gisement de productivité sur lequel nous travaillons et un certain nombre d'essais sont en cours. Certains sont même en déploiement.

Il y a aussi un énorme potentiel dans les services. Je pense en particulier aux services à la personne dans le cadre de l'activité de la Santé à Domicile, où on utilise déjà aujourd'hui les données pour, par exemple, mieux suivre l'observance des patients dans le cas de l'apnée du sommeil et détecter des dysfonctionnements ou de mauvaises utilisations des équipements, alerter et éduquer les patients. L'IA peut être également utilisée de façon prédictive pour analyser les profils des nouveaux patients et prédire en quelque sorte s'ils vont suivre leur traitement ou s'ils ont besoin d'aide et d'assistance pour ce faire. Donc, il y a beaucoup de choses que l'on peut générer en termes de qualité de service, en particulier dans la Santé. Un autre domaine qui est extrêmement positif pour Air Liquide, c'est la créativité, soit dans nos équipes d'engineering, soit dans nos équipes d'innovation et de recherche, par exemple pour trouver de nouvelles molécules dans l'électronique ou dans la séparation des gaz.

Se pose la question de l'impact de l'intelligence artificielle pour des fonctions « support », telle que la finance qui a été mentionnée, mais cela pourrait être également les ressources humaines ou des équipes d'achat, par exemple. Ce thème-là est générique, il ne concerne pas que le groupe Air Liquide. Aujourd'hui, on voit que là aussi, il y a des opportunités de productivité, cependant, cela concerne des emplois. Dans ce cadre, un certain nombre de questions se posent sur la manière d'aborder ces transformations, comment les utiliser, comment faire levier, mais également comment garantir bien sûr l'impact par rapport à nos équipes et effectuer ces transformations dans les meilleures conditions possibles.

C'est pourquoi, très tôt, nous avons été une des premières entreprises en France à adopter une charte éthique de l'intelligence artificielle pour essayer de contrôler les développements et mettre un certain nombre de garde-fous pour ne pas faire « n'importe quoi ». Nous regardons cela avec beaucoup d'attention. Air Liquide fait également partie d'un groupement d'entreprises, « L'IA en confiance », pour essayer de partager les bonnes pratiques et d'anticiper autant que possible, dans un monde qui se développe très rapidement, les évolutions, les bénéfices, mais aussi les risques potentiels.

En termes de formation, nous avons décidé d'accompagner de façon massive nos équipes, puisque là aussi, Air Liquide a été une des premières entreprises en France à donner accès à tous ses salariés à la possibilité d'utiliser l'intelligence artificielle. L'année dernière, plus de 115 000 sessions de formation ont été organisées pour nos collaborateurs afin qu'ils se familiarisent avec les outils, qu'ils comprennent les bénéfices, mais aussi les limites.

Question 10 (question sms) : Activités - Electronique

[L'électronique est-il le nouvel eldorado d'Air Liquide ?](#)

M. Benoît POTIER : En partie, oui, puisqu'on voit que les investissements dans l'électronique sont absolument phénoménaux actuellement.

Question 11 (question sms) : Financier - Marge

[Pourquoi annoncer une amélioration de 200 points de base en plus du plan stratégique au lieu d'attendre le nouveau plan ?](#)

M. Benoît POTIER : La réponse est très simple, c'est pour rassurer les marchés. Dans les périodes d'incertitude où nous sommes en train de bâtir la croissance de demain, il faut aussi rassurer les marchés sur la prolongation des efforts d'efficacité d'Air Liquide. C'est pour cela que nous nous sommes finalement engagés à cette amélioration de marge.

Question 12 : Hydrogène - Mobilité

[Je me posais une question au sujet des voitures électriques fonctionnant à l'hydrogène. Je voulais savoir si vous avez dans vos plans de mettre sur le territoire français des endroits où on puisse s'approvisionner en hydrogène.](#)

M. François JACKOW : Juste pour remettre les choses dans le contexte, aujourd'hui, il y a plusieurs technologies qui permettent d'assurer une mobilité propre. Pour les voitures individuelles, ce sont les batteries qui ont aujourd'hui le meilleur rapport performance, facilité d'usage et coût. Donc, les segments cibles aujourd'hui pour l'utilisation d'hydrogène concernent pour les voitures utilisant des piles à combustible, des applications où il y a une utilisation très intensive, cela peut être soit des flottes de taxis, comme vous le voyez sur Paris, avec des objectifs de productivité, de recharge extrêmement rapide, et surtout la mobilité lourde. Il y a donc focalisation sur ces deux segments.

En France, concernant les taxis en particulier, la situation est un peu particulière, parce que Paris est la ville qui a le plus de taxis à hydrogène : pratiquement 800 taxis en circulation. Vous avez peut-être vu récemment qu'Uber a fait une annonce pour un investissement et un partenariat avec la société qui développe les taxis. Donc, avec la force de Uber, cela va accélérer ce déploiement. Pour ces taxis-là, il y a un réseau d'à peu près une dizaine de stations, mais qui, encore une fois, s'adresse plutôt à des professionnels, en région parisienne.

Notre point de développement est la mobilité lourde (les camions). Ici, l'approche est européenne et Air Liquide a un partenariat avec TotalEnergies dans une société qui s'appelle TEAL et qui a vocation à développer des stations pour

les poids lourds à travers l'Europe. Aujourd'hui, je crois qu'environ 25 stations sont en opération et nous avons l'objectif d'en développer une centaine à travers l'Europe sur les couloirs les plus fréquentés. Bien sûr, dans ce cas précis, nous travaillons avec les fabricants de camions et les utilisateurs pour trouver des masses critiques justifiant l'implantation de stations. Ainsi, malheureusement, pour les voitures individuelles, ce sera peut-être plus compliqué.

Question 13 : Hydrogène - Hydrogène blanc

On a découvert en France, cette année, un énorme gisement d'hydrogène naturel en Lorraine. Je voulais savoir si Air Liquide est ou va être impliqué d'une manière ou d'une autre dans son exploitation.

M. François JACKOW : L'hydrogène naturel ou l'hydrogène blanc est effectivement un sujet étudié depuis les années 1970. Je crois qu'aujourd'hui, il y a à peu près 300 sources potentielles identifiées dans le monde. Effectivement, il y a eu une exposition médiatique d'un gisement potentiel en Moselle, et des sondages sont en cours pour essayer de vérifier l'existence ou non de grandes quantités d'hydrogène. Il y a beaucoup de choses qui restent à démontrer. La formation de l'hydrogène est encore questionnée. Il semblerait que ce soit des processus géologiques un peu compliqués.

En outre, une difficulté majeure existe même si on identifie la présence d'hydrogène, à savoir comment l'extraire ? Pour vous donner une illustration, le forage actuellement en cours en Moselle se fait à 4 kilomètres sous terre et il s'agit d'hydrogène qui est dissous dans des nappes aquifères. Tout le défi technologique est d'essayer d'extraire l'hydrogène. Aujourd'hui, le Groupe n'a pas d'implication directe dans ce gisement en particulier. Ceci étant dit, nous suivons le sujet de très près. Si ces sources d'hydrogène étaient confirmées, exploitables et économiques, nous pouvons vous assurer qu'Air Liquide, avec sa position et son savoir-faire dans l'hydrogène, en tirerait bien sûr parti.

Question 14 : Politique actionnariale - Division du titre

Ma deuxième question est une question récurrente que je vous pose chaque année, à laquelle vous me répondez que ce n'est pas le moment, que ça coûte cher, que c'est à l'étude. Mais dans la mesure où l'action plafonne depuis deux ans et qu'elle n'arrive pas à franchir la barrière des 200 euros, n'est-il pas temps de donner un petit coup de fouet et de la dynamiser en la divisant par deux ?

M. Benoît POTIER : En fait, chaque fois que l'on distribue une action gratuite, on baisse un peu le prix facial de l'action, puisque c'est une sorte de division partielle du titre, une pour dix. Donc, l'attribution des actions gratuites joue ce rôle, une fois tous les deux ans.

Mais en même temps, quand on analyse un peu les investissements récents des jeunes, ces derniers sont aujourd'hui moins rebutés par le prix de l'action. D'autant que comme vous le savez, le fractionnement des actions est une technologie qui est en train de prendre sa place sur le marché. Les personnes qui le souhaitent peuvent acheter une fraction et même plusieurs fractions de plusieurs actions pour, avec une somme donnée, avoir la représentation de ce qui se passe sur l'ensemble du marché.

La division du titre est également une opération qui coûte cher. Cette année en outre, toutes les équipes ont été mobilisées par le projet de transfert du registre d'actionnaires au nominatif. Il faut savoir qu'une opération de split du titre représente beaucoup de travail parce-que cela se prépare et parce-qu'il faut tout réajuster. Il ne s'agit cependant pas d'un sujet que nous avons abandonné.

Question 15 : Activités - Electronique

L'investissement majeur de 250 millions d'euros à Dresde souligne, pour moi, l'importance cruciale de l'Allemagne dans la stratégie électronique de votre Groupe. Actuellement, la France et d'autres pays européens cherchent également à renforcer leur autonomie au niveau technologique. La question que je souhaitais vous poser, c'est comment Air Liquide assure-t-il un équilibre entre les différents pôles de la Silicon Europe ? Plus précisément, quel rôle jouera le site de Dresde dans l'approvisionnement des autres marchés européens en gaz de haute valeur ?

M. François JACKOW : Vous faites référence à un investissement majeur qui est probablement l'investissement le plus important en Europe des 15 dernières années dans le domaine des semi-conducteurs, où un géant leader mondial a décidé de s'implanter à Dresde dans un écosystème où il y a déjà un certain nombre d'acteurs, puisque

Infineon, GlobalFoundries et Bosch sont déjà présents. Nous avons réussi à faire valoir le fait que nous étions effectivement déjà implanté et leader mondial de la fourniture des gaz spéciaux pour l'électronique. Ainsi, nous avons réussi à convaincre ce client non seulement de notre sérieux, mais aussi de notre compétitivité. Nous allons donc investir massivement pour renforcer toute notre fourniture à Dresde.

Notre fourniture est extrêmement locale et notre contrat est principalement dédié à l'ensemble du bassin de Dresde pour ce client-là. Mais nous avons également surdimensionné un peu notre usine pour être capable de fournir d'autres clients. Nos produits ne voyagent pas. Ainsi, la fourniture se fait dans cette région du monde, soit directement parce que nous sommes sur le site du client, soit via un réseau de pipelines d'hydrogène de très haute pureté en particulier, qui fournit les clients.

Là où votre question est particulièrement intéressante et particulièrement pointue, c'est que nous nous sommes aperçus qu'il y a d'autres besoins en gaz spéciaux et en molécules particulières pour ce client. Nous sommes extrêmement dépendant d'usines qui sont soit aux États-Unis, soit en Asie. Nous avons donc milité pour renforcer la chaîne de fourniture européenne et s'assurer du soutien non seulement du gouvernement allemand, mais aussi de l'Europe pour non seulement favoriser l'implantation des clients finaux, les Fabs, qui fabriquent les semi-conducteurs, mais aussi de tout l'écosystème. En effet, on voit très bien que dans le monde actuel, les chaînes de fourniture sont une arme stratégique et un facteur absolument clé de la résilience. Pour cela, nous sommes en train de construire plusieurs unités pour fournir ce client, mais également pour renforcer d'une façon plus générale notre capacité à fournir des gaz spéciaux et des molécules spéciales aux clients de l'électronique en Europe, fabriqués en Europe.

Question 16 : Politique actionnariale : Actionnariat salarié

Je vois beaucoup de jeunes dans la salle. J'ai parlé à quelques-uns et ce sont essentiellement des salariés d'Air Liquide. Alors, comment faites-vous pour les faire passer de la case salarié à la case actionnaire ? Quel est le bon profil pour rentrer chez Air Liquide ?

M. Benoît POTIER : Beaucoup de nos salariés sont actionnaires, et nous nous en félicitons. Il y a régulièrement des opérations d'augmentation de capital réservées aux salariés, cela permet effectivement d'ouvrir le capital aux salariés et en général, elles sont sur-souscrites. C'est quelque chose qui est vraiment assez bien ancré dans la stratégie.

M. François JACKOW : Je pense que nous avons la chance d'avoir une superbe société avec des valeurs et avec une mission. Le fait que l'on essaie d'apporter à notre échelle un peu de progrès dans ce monde est un vrai facteur d'attractivité. Nous voulons des profils qui ont envie de venir travailler dans le groupe Air Liquide, et ils sont nombreux, ensuite, notre politique de recrutement repose sur les compétences et le mérite. Nous favorisons énormément la diversité sous toutes ses formes, parce que c'est une vraie richesse pour le Groupe sur le court et sur le long terme.