

# Information sur les rémunérations des dirigeants mandataires sociaux

Publication en application du Code AFEP/MEDEF

Le Conseil d'Administration d'Air Liquide, lors de sa réunion du 9 février 2021, a statué sur les éléments de rémunération du dirigeant mandataire social.

## 1. Exercice 2020

La **politique de rémunération** applicable au Président-Directeur Général à raison de son mandat telle que décidée par le Conseil d'Administration du 10 février 2020 et présentée dans le Document d'Enregistrement Universel 2019 de la Société (pages 178 à 186) a été **approuvée par l'Assemblée Générale Ordinaire du 5 mai 2020** (11e résolution).

### 1.1. Part variable du Président-Directeur Général

Sur proposition du Comité des rémunérations, le Conseil d'Administration du 9 février 2021 a procédé à l'évaluation de la performance 2020 du dirigeant mandataire social.

#### 1.1.1. Critères financiers (quantifiables)

Conformément à la politique de rémunération approuvée par l'Assemblée Générale du 5 mai 2020, la part variable au titre de 2020 est assise sur deux critères financiers : progression du bénéfice net par action récurrent (ci-après « **BNPA récurrent** ») et croissance comparable du **chiffre d'affaires** consolidé. Ces critères sont détaillés dans le tableau de synthèse ci-après (page 5).

Pour chaque critère, le Conseil d'Administration avait défini un objectif cible. Les objectifs cibles étaient exigeants et s'inscrivaient en toute cohérence dans la trajectoire du programme d'entreprise NEOS qui visait, pour la période 2016-2020, une croissance du chiffre d'affaires du Groupe en moyenne annualisée de + 6 % à + 8 %, incluant un effet de périmètre lié à la consolidation d'Airgas correspondant à + 2 % en moyenne annualisée. **Ces objectifs ambitieux ont été fixés avant la crise sanitaire liée à la Covid-19 et n'ont pas été revus en dépit de ce contexte. Ils s'appliquent donc pour l'exercice 2020.**

Une formule arrêtée par le Conseil permet de calculer le montant de la part variable due (dans la limite d'un maximum) en prenant en compte, sur la base des états financiers consolidés de l'exercice, la valeur réalisée du critère par rapport à l'objectif cible fixé. Ainsi, en cas de performance supérieure à l'objectif fixé, la valeur de la part variable est ajustée à la hausse dans la limite du maximum fixé pour chaque critère. En cas de performance inférieure à la limite basse fixée pour chaque objectif, la part variable correspondant à ce critère est égale à zéro.

En outre, selon cette formule, le **taux de réalisation** de chaque objectif est calculé de **façon linéaire** comme suit :

- une première pente linéaire entre la borne basse de l'objectif correspondant au seuil de déclenchement (0 % en-dessous de ce seuil) et la cible (correspondant à la réalisation de l'objectif à 100 %),
- une deuxième pente linéaire entre la cible (100%) et le seuil maximum d'atteinte (116% de la cible).

Les objectifs ne sont pas rendus publics pour des raisons de confidentialité. Néanmoins, le taux de réalisation de chaque objectif de la part variable (en pourcentage de la part fixe et en pourcentage de la part variable cible affectée à ce critère) est communiqué dans le tableau de synthèse page 5.

A l'issue d'une année 2020 hors normes marquée par la **pandémie de Covid-19**, le Groupe a démontré sa solidité et la résilience de son modèle d'affaires. Le chiffre d'affaires se redresse progressivement depuis le troisième trimestre 2020, et est ainsi presque stable par rapport à celui de 2019 sur une base comparable. Le résultat net récurrent (part du Groupe) hors change augmente quant à lui de plus de 4 % par rapport à 2019. Concernant la rémunération du dirigeant, les **objectifs des critères quantifiables 2020** (progression du BNPA récurrent hors change et croissance comparable du chiffre d'affaires consolidé), fixés par le Conseil d'Administration du 10 février 2020, soit avant le développement de la pandémie et de la crise sans précédent qui s'en est suivie, n'ont, pour des raisons évidentes, **pas pu être pleinement atteints, ce qui entraîne une baisse de la part variable** de Benoît Potier par rapport à 2019. Comme indiqué, le Conseil d'Administration a cependant décidé, sur recommandation du Comité des Rémunérations, de **ne pas réajuster les objectifs des critères financiers en cours d'année, afin que le niveau de la part variable de la rémunération du dirigeant reflète la situation économique réelle**.

Au total, le montant de la part variable est donc inférieur à la cible et s'élève à 1 459 719 euros, en baisse de -29,3 % par rapport à la part variable au titre de 2019 (voir tableau de synthèse page 5).

### 1.1.2. Critères personnels (qualitatifs)

Pour **2020**, après une analyse détaillée des réalisations de l'exercice par le Comité des rémunérations, le Conseil d'Administration a relevé les éléments suivants concernant chacun des critères personnels :

**RSE :** la performance a été jugée très bonne :

#### - **Poursuite du déploiement de la stratégie de Développement Durable :**

**Mise en œuvre des objectifs Climat du Groupe :** Le Comité Environnement et Société s'est réuni à trois reprises en 2020. Il a revu la gouvernance mise en place pour le suivi et la progression du déploiement des Objectifs climat annoncés par le Groupe fin 2018, ainsi que les risques environnementaux et sociétaux et le Plan de vigilance.

En ce qui concerne la réalisation des Objectifs climat, et en particulier la baisse de l'Intensité Carbone du Groupe de 30 % entre 2015 et 2025, cette baisse s'est poursuivie en 2020. Tous les groupes de pays (clusters industriels) ont bâti leur feuille de route Climat jusqu'à 2025, avec un plan d'actions détaillé sur chacun des trois axes : Actifs/Clients/Écosystèmes.

Dans chacun de ces groupes de pays (clusters), un Climate Champion est en charge d'animer ce sujet et des Climate Ambassadors volontaires portent des initiatives locales et partagent des bonnes pratiques.

Le Groupe a renforcé son analyse stratégique sur la transition énergétique et lancé la révision de ses objectifs Climat qui seront communiqués le 23 mars 2021 lors d'une Journée Développement durable.

Concernant le financement du Groupe, une option d'extension d'un an a été exercée le 6 novembre 2020 sur la ligne de crédit syndiquée portant sur un montant inchangé de 2,5 milliards d'euros et qui a pour maturité décembre 2025. Cette ligne prévoit depuis 2019 un mécanisme de corrélation entre ses coûts financiers et trois objectifs RSE dans le domaine de l'intensité carbone, de la diversité homme-femme, et de la sécurité.

**Contribution au développement de l'Ecosystème Hydrogène :** Benoît Potier est co-Président du Hydrogen Council (Conseil de l'Hydrogène). Ce Conseil, créé en 2017, rassemble plus de 100 leaders des secteurs de l'énergie, des transports et de l'industrie pour promouvoir l'hydrogène en vue d'atteindre les objectifs liés aux changements climatiques. Réunis en janvier 2020 à Versailles, à l'occasion de la réunion annuelle, les présidents directeurs-généraux ont présenté les résultats de la dernière étude : *"Path to Hydrogen Competitiveness: A Cost Perspective"* qui montre que le coût des solutions hydrogène devrait baisser plus rapidement que prévu. L'hydrogène est désormais reconnu comme un élément clé pour un futur bas-carbone.

Benoît Potier a également participé à la mise en place du Conseil National de l'Hydrogène, composé d'une quinzaine d'industriels français, chargé de contribuer au déploiement en France de l'hydrogène décarboné, dont la création a été annoncée par le gouvernement en septembre 2020. Il en a été nommé co-président le 11 janvier 2021.

Il avait par ailleurs présidé le collège d'experts mandaté par le gouvernement français dans le cadre du Pacte productif, annoncé par le Président de la République en avril 2019, pour identifier les marchés émergents sur lesquels positionner la France. Il a à ce titre remis au gouvernement le rapport du collège le 7 février 2020, lequel propose de retenir 22 marchés clés, dont 10 prioritaires, parmi lesquels celui de l'hydrogène.

En septembre 2020, une séance approfondie du Conseil d'Administration sur l'Hydrogène et la transition énergétique a été organisée, avec l'intervention de personnalités extérieures et de membres du management et des opérations. En décembre 2020, Air Liquide, en présence de Benoît Potier et avec la participation de Bertrand Piccard, Initiateur et Président de la Fondation Solar Impulse, a organisé, en partenariat avec le groupe Les Echos - Le Parisien et Usbek & Rica, l'événement digital "Génération Hydrogène" concernant le rôle de l'hydrogène dans la transition énergétique.

**Fondation Air Liquide** : La pandémie de Covid-19 a sollicité fortement les partenaires de la Fondation (équipes de recherche et ONG en France et à l'étranger). La Fondation a pu répondre rapidement à cette crise grâce à ses fondateurs, Air Liquide SA et Air Liquide Santé International (à travers une dotation exceptionnelle de plus de 2 millions d'euros dont une partie importante a déjà été engagée en 2020), à son Conseil d'administration, à ses partenaires et au réseau de collaborateurs du Groupe.

L'initiative Covid-19 de la Fondation vise à permettre de comprendre l'action du coronavirus sur le système respiratoire (10 projets de recherche soutenus), et à répondre à des besoins humanitaires d'urgence (23 projets soutenus en France et à l'étranger). Le tiers des ONG concernées sont de nouveaux partenaires de la Fondation, amenés par des salariés du Groupe à l'occasion de cette crise.

Au total, la Fondation a signé un nombre record de 69 projets sur l'année, notamment dans le domaine scientifique, et en faveur de l'insertion professionnelle, l'éducation et le handicap, en France comme à l'étranger.

Lors d'un sondage auprès des actionnaires individuels d'Air Liquide, qui a recueilli plus de 6000 réponses, les actionnaires ont exprimé une forte adhésion aux travaux de la Fondation.

- **Sécurité et fiabilité** (poursuivre les efforts d'amélioration de la sécurité (taux de fréquence d'accidents avec arrêt, accidents de la route, et accidents liés aux métiers)) :
  - Sur la base des heures travaillées estimées, le **taux de fréquence** des accidents avec arrêt des collaborateurs du Groupe s'est établi en 2020 à 0,9, contre 1,2 en 2019 et 1,3 en 2018. Il s'agit de la **meilleure performance atteinte par le Groupe depuis la mise en place de cet indicateur**.
  - Toutefois, l'année 2020 a été marquée par le décès de 2 employés et le décès d'un conducteur sous-traitant. En 2020, la sécurité routière a fait l'objet d'un plan d'action renforcé visant à sensibiliser l'ensemble des personnes concernées et à mettre en place des outils d'assistance technologique dans les véhicules, actions débutées il y a quelques années et qui se sont poursuivies en 2020 malgré la crise sanitaire. En matière de **sécurité / fiabilité industrielle**, le programme **IMS** (Industrial Management System) du Groupe mis en place depuis 15 ans a participé à **renforcer la maîtrise** des risques industriels. Le nouveau référentiel destiné à renforcer l'efficacité du programme IMS a été déployé dans environ 2 tiers des clusters, la fin du déploiement étant envisagée pour mi-2022 en raison de la crise sanitaire.
  - En 2020, en matière de **sécurité des procédés**, un plan de renforcement de la sécurité des sites de production a été déployé et devrait être finalisé fin 2021. Le Conseil a également souligné le rôle de leader d'Air Liquide sur ce sujet notamment dans l'élaboration de standards internationaux harmonisés.

**Organisation et Ressources Humaines** : la performance a été jugée excellente. Dans ce contexte de crise sanitaire, une attention très particulière a été portée dès le démarrage de la crise de la Covid-19 à la santé des collaborateurs. Faisant levier sur son implantation internationale et son organisation en réseau, le

Groupe a mis en place dès février 2020, une cellule de crise Groupe, dirigée par la directrice des Ressources Humaines, qui rend compte au Comex. L'expérience de notre filiale chinoise a été ainsi mise à profit immédiatement.

L'accompagnement psychologique, ainsi que la proximité et la communication managériales ont été renforcés. Une attention particulière a été portée sur l'engagement des collaborateurs. Notre première enquête mondiale MyVoice a été lancée comme prévu et des questions spécifiques ont permis de suivre au plus près les retours sur la crise. Le déploiement du programme de leadership, "BeActEngage" s'est déroulé comme programmé, toutefois l'ensemble des ateliers ont été réalisés de façon virtuelle, permettant des échanges réguliers.

Une première capitalisation de la crise a été faite et des équipes internationales ont travaillé autour de quatre axes (le travail à distance, l'accompagnement managérial, les relations avec nos clients et patients ainsi que l'aménagement des bureaux) pour faire levier sur l'expérience vécue et accélérer nos transformations.

Le **Comité Exécutif** a renforcé ses rencontres tout au long de l'année pour assurer le pilotage du Groupe tout en poursuivant sa transformation et mener les réflexions stratégiques dans le contexte d'accélération des tendances (digital, transition énergétique et systèmes de santé en particulier).

La continuité étant clé, le Groupe poursuit sa politique de **développement des talents**. En dépit des circonstances, des revues régulières de nos talents et de leur développement ont été conduites par des moyens virtuels, au niveau de nos clusters opérationnels jusqu'au niveau du Comité Exécutif. Des revues régulières de nos **talents à plus haut potentiel** ont eu lieu avec le Comité des nominations et de la gouvernance.

La mise en œuvre de la politique d'inclusion et **diversité** a continué à progresser au sein de l'ensemble des entités du Groupe (une description détaillée des actions et des résultats figure dans la section « Ressources Humaines » du Chapitre 5 de l'URD). Un "diversity lab" a été conduit avec des leaders et des responsables Ressources Humaines internationaux pour analyser l'ensemble de nos processus et pratiques, identifier les biais potentiels et mettre en place des correctifs ("nudges") pour limiter ces biais. Ainsi, dans le cadre des revues régulières des talents à plus haut potentiel, la diversité des profils est prise en compte, avec pour objectif de continuer à la renforcer au sein des positions clé du Groupe de façon à valoriser les nombreuses cultures dont le Groupe est constitué, et à renforcer l'équilibre entre les hommes et les femmes.

**Performance individuelle :** La performance individuelle est jugée excellente, le dirigeant étant parvenu, dans un contexte de crise mondiale d'une gravité sans précédent, à piloter le Groupe et à poursuivre son développement tant en termes de performance qu'en termes d'engagement environnemental et sociétal. La performance à cet égard a été jugée évaluée à 100 %.

TABLEAU DE SYNTHÈSE DE LA PART VARIABLE 2020

Indicateur	Éléments approuvés par l'Assemblée Générale en 2020 :				Taux de réalisation <sup>14</sup>			
	Cible <sup>14</sup>		Maximum					
	En. % de la rémunération fixe	En. % base 100	En. % de la rémunération fixe	En. % base 100	En. % de la rémunération cible pour chaque critère	En. % de la rémunération fixe	En. % base 100	En milliers d'euros arrondis
<b>Critères financiers (quantifiables) dont :</b>	<b>105</b>	<b>70</b>	<b>122</b>	<b>73</b>	-	66	60	873
Progression du bénéfice net récurrent <sup>(b)</sup> hors change par action (BNPA récurrent)	75	50	87	52	88	66	60	873
Croissance comparable du chiffre d'affaires consolidé <sup>(c)</sup>	30	20	35	21	0	0	0	0
<b>Critères personnels (qualitatifs) dont :</b>	<b>45</b>	<b>30</b>	<b>45</b>	<b>27</b>	-	44	40	586
<b>RSE :</b>								
- Sécurité et fiabilité : poursuivre les efforts d'amélioration de la sécurité (taux de fréquence d'accidents avec arrêt, accidents de la route et accidents liés aux métiers)	15	10	15	9	95	14	13	189
- Poursuite du déploiement de la stratégie de Développement Durable (mise en œuvre des Objectifs climat du Groupe – Fondation Air Liquide – Contribution au développement de l'écosystème hydrogène)								
<b>Organisation / Ressources Humaines</b> (développement des talents, plans de succession, politique de diversité)	15	10	15	9	100	15	14	199
<b>Performance individuelle :</b> appréciation du Conseil d'Administration, notamment du contexte externe de l'année	15	10	15	9	100	15	14	199
<b>TOTAL (CRITERES FINANCIERS ET PERSONNELS)</b>	<b>150</b>	<b>100</b>	<b>167</b>	<b>100</b>	-	110	100	1460

(a) La cible désigne la réalisation à 100. % du critère de performance.  
(b) Hors opérations exceptionnelles et significatives qui n'impactent pas le résultat opérationnel courant. La base de calcul est le résultat net récurrent par du Groupe 2020 hors change (par rapport à 2019). Voir réconciliation dans le Document d'Enregistrement Universel 2020 à paraître.  
(c) Hors périmètre significatif, hors change, hors énergie. Voir réconciliation dans le Document d'Enregistrement Universel 2020 à paraître.  
(d) Selon décision du Conseil d'Administration du 9 février 2021.

La totalité de la part variable de la rémunération due au titre de l'exercice 2020 sera payée en 2021 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 2020 à Benoît Potier.

### Total part fixe et part variable

La rémunération brute totale s'établit donc comme suit :

Montants en €	B. Potier
Total part fixe	1 325 000
Total part variable	1 459 719
Total fixe + variable	2 784 719

Le Conseil d'Administration a pris acte des avantages en nature au bénéfice du dirigeant mandataire social en 2020 qui comprennent l'usage d'une voiture de fonction et les cotisations pour la garantie sociale des dirigeants d'entreprise.

Il a pris acte que la Société a versé à des organismes extérieurs pour Benoît Potier les cotisations aux régimes supplémentaires de retraite à cotisations définies, au régime collectif d'assurance-vie et au régime collectif de prévoyance.

## 2. Rémunération 2021 du Président-Directeur Général

### 2.1. Principes de rémunération applicables au Président-Directeur Général

La **politique de rémunération** des dirigeants mandataires sociaux, qui s'applique à Benoît Potier, s'inscrit, dans ses principes et sa structure, dans la **continuité de la politique approuvée par l'Assemblée Générale du 5 mai 2020**.

Elle a été établie par le Conseil d'Administration du 9 février 2021, sur la base d'une recommandation du Comité des rémunérations, ce dernier ayant procédé à des analyses détaillées dont il a rendu compte au Conseil d'Administration. Le Président-Directeur Général n'assiste pas aux délibérations relatives à son cas personnel en Comité des rémunérations et ne prend pas part aux délibérations et au vote du Conseil d'Administration sur les éléments de rémunération le concernant. Le processus de décision suivi pour la détermination de la politique est également applicable à sa révision et à sa mise en œuvre.

Pour **2021**, le Conseil d'Administration a décidé de **maintenir la part fixe au même niveau que depuis 2018**. Le niveau de la rémunération annuelle totale cible est donc inchangé.

La structure et les principes applicables à la rémunération s'inscrivent **dans la continuité des exercices antérieurs**.

- La politique de rémunération prévoit un **équilibre proportionné entre les trois éléments de la rémunération annuelle totale** (soit la part fixe, part variable et éléments de motivation à long terme, constitués par des actions de performance et/ou des options de souscription, ci-après « LTI »).

**La part fixe représente environ 25 %, la part variable 35 % et les LTI 40 % de la rémunération annuelle totale.** Les éléments soumis à conditions de performance représentent donc **75 % de cet ensemble**. Le contrat collectif d'assurance de retraite et l'indemnité de départ sont également soumis à conditions de performance.

La **part variable** demeure exprimée en part variable cible (en pourcentage de la part fixe), avec un maximum. Le total de la part variable cible fixée représente environ 90 % du total de la part variable maximum, pour une très bonne performance. Dès lors, pour un fixe de 100, la cible est de 150 % et le maximum de 167 %.

Concernant la pondération des critères retenus (voir tableau ci-après) :

- Un **poids relatif plus important demeure affecté aux critères quantifiables** par rapport aux critères qualitatifs.
- **Critères quantifiables** : comme précédemment, chaque critère quantifiable est affecté d'une pondération cible (exprimée en pourcentage de la part fixe) correspondant à une réalisation à 100 % de l'objectif cible fixé en début d'année, et d'une pondération maximale (exprimée en pourcentage de la part fixe).
- **Critères qualitatifs** :
  - une **pondération est affectée à chacun des critères qualitatifs** ;
  - les critères qualitatifs continuent de reposer, pour les deux tiers, sur trois à quatre catégories ou sous-catégories d'objectifs définies chaque année et, pour un tiers, sur une évaluation de la performance individuelle.
- La pondération cible et la pondération maximale sont rendues publiques ex ante ; le poids réel de chaque critère dans la détermination de la part variable due au titre de l'exercice sera établi en fonction de la performance mesurée pour chaque critère au regard de l'objectif cible, sur la base de l'application d'une formule pour les critères financiers et de l'appréciation de la performance du dirigeant par le Conseil d'Administration sur recommandation du Comité des rémunérations pour

les critères qualitatifs. Le taux de réalisation des objectifs de la part variable, exprimé en pourcentage du fixe et de la part variable cible affectée à ce critère, sera rendu public ex post.

- Les conditions de performance reflètent la stratégie de la Société. Pour 2021, elles ont été fixées dans la **trajectoire des principaux objectifs du programme d'entreprise NEOS** intégrant notamment la croissance des ventes et le ROCE.

Ainsi, les **éléments quantifiables** de la part variable annuelle comprennent un **critère de progression du BNPA récurrent** qui permet de prendre en compte tous les éléments du compte de résultat. Le critère de **progression des ventes** traduit quant à lui le **dynamisme de l'activité**. À eux deux, les critères du chiffre d'affaires et du BNPA récurrent reflètent **l'ambition du Groupe de réaliser une croissance rentable**. Par ailleurs, l'objectif d'efficacité, réévalué en 2019 par rapport à l'objectif initial NEOS, participe à la progression du BNPA récurrent.

Les conditions de performance des LTI intègrent quant à elles le **ROCE**, qui permet de mesurer le retour sur capitaux employés et est pertinent dans une industrie à forte intensité capitalistique.

Le taux de rentabilité pour l'actionnaire (**TSR**) permet quant à lui **d'aligner la performance de la Société avec la rentabilité régulière attendue par ses actionnaires**. En outre, en cohérence avec la démarche de croissance responsable du Groupe, les plans de **LTI** intègrent depuis 2020 une **condition de performance liée à l'intensité carbone** du Groupe (voir définition ci-après). L'objectif de cette condition s'inscrit dans la trajectoire des **Objectifs climat** du Groupe annoncés fin 2018 et visant à réduire de 30 % l'intensité carbone entre 2015 et 2025.

Les conditions de performance applicables aux engagements long terme (indemnité de départ et contrat collectif d'assurance de retraite) sont basées sur l'écart entre le **ROCE** et le **WACC** (moyenne des écarts sur trois ans) ce qui permet de **mesurer la création de valeur régulière** compte tenu de l'importance fondamentale du processus de gestion et de contrôle des investissements dans l'industrie des gaz industriels à forte intensité capitalistique.

Les **éléments qualitatifs** de la part variable annuelle intègrent la poursuite d'objectifs dans la durée en matière de **sécurité**, de **développement durable**, de **Ressources Humaines** et de préparation des plans de **succession**, concourant ainsi à la **pérennité de la Société**.

Ces **éléments incitatifs** reflètent ainsi la **stratégie du Groupe** orientée vers une croissance rentable sur le long terme en agissant de manière responsable dans le respect de l'intérêt de toutes les parties prenantes. Dans une industrie à forte intensité capitalistique, une croissance rentable sur le long terme requiert une attention constante portée à chaque décision d'investissement et à la compétitivité de chaque opération tout en maintenant un effort continu dans la durée en faveur notamment de la sécurité, l'innovation, la formation et le développement des collaborateurs ainsi que de l'environnement.

Le choix des éléments de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux par le Conseil d'Administration sur recommandation du Comité des rémunérations est effectué en prenant en compte les **conditions de rémunération et d'emploi des salariés de la Société**. Ainsi, les éléments quantifiables et qualitatifs de la part variable des dirigeants mandataires sociaux et des cadres dirigeants de la Société sont identiques. Ces objectifs sont également reflétés dans ceux des collaborateurs de la Société ayant une part variable court terme. De plus, les conditions de performance des LTI sont **identiques pour tous les bénéficiaires salariés** (pour rappel environ 1 800 collaborateurs du Groupe chaque année) **et pour les dirigeants mandataires sociaux**. Ces alignements concourent à la **cohérence** des efforts dans la **réalisation des objectifs** de performance de la Société. L'importance accordée aux objectifs de sécurité concourt à la mise en place d'un environnement de travail de qualité pour les salariés qui a un impact direct sur leur engagement et leur performance. La part variable intègre également des objectifs de développement des talents, dont la réalisation suppose notamment la mise en place de programmes variés et pertinents de formation et de **développement des collaborateurs** tout au long de leur carrière.

- Le régime de **retraite à cotisations définies applicable à l'ensemble des salariés et dirigeants** mandataires sociaux fait l'objet d'un **transfert collectif** vers un Plan d'Épargne Retraite d'Entreprise Obligatoire (« PERO ») au 1er janvier 2021 afin de l'inscrire dans le cadre du **nouveau dispositif légal** et réglementaire issu de la loi PACTE (voir détails ci-après).

- Les autres **principes applicables aux LTI sont inchangés** (proratisation des LTI en cas de départ du Groupe du dirigeant mandataire social pendant la période d'appréciation des conditions de performance, niveau d'exigence des objectifs, règles applicables aux dirigeants mandataires sociaux décrites ci-après, plafonds d'attribution).

## 2.2. Mise en oeuvre pour la rémunération 2021

Par application des principes et objectifs rappelés ci-dessus, sur recommandation du Comité des rémunérations, le Conseil d'Administration du 9 février 2021 a arrêté les éléments de rémunération de Benoît Potier pour 2021 comme suit :

### 2.2.1. Part fixe

La part fixe s'établit à 1 325 000 euros, **identique depuis 2018**.

### 2.2.2. Part variable

Le Conseil d'Administration, sur recommandation du Comité des rémunérations, a décidé que les critères de la part variable 2021 seraient les suivants :

- **deux critères financiers quantifiables**, identiques à ceux qui figuraient déjà dans les critères de la part variable au titre de 2020 :
  - progression du bénéfice net récurrent (hors opérations exceptionnelles et significatives qui n'impactent pas le résultat opérationnel courant) hors change par action (ci-après « BNPA récurrent »),
  - croissance comparable du chiffre d'affaires consolidé (hors périmètre significatif, hors change, hors énergie).

La pondération de chaque critère est indiquée dans le tableau ci-après.

Pour chaque critère, le Conseil d'Administration a défini un objectif cible, qui n'est pas rendu public pour des raisons de confidentialité. Néanmoins, le taux de réalisation des objectifs de la part variable en pourcentage de la part fixe et en pourcentage de la part variable cible affectée à ce critère, sera rendu public ex post.

Pour chaque critère financier, une formule arrêtée par le Conseil permet de calculer le montant de la part variable due (dans la limite d'un maximum) en prenant en compte, sur la base des états financiers consolidés de l'exercice, la valeur réalisée du critère par rapport à l'objectif cible fixé. Ainsi, en cas de performance supérieure à l'objectif fixé, la valeur de la part variable est ajustée à la hausse dans la limite du maximum fixé pour chaque critère. **En cas de performance inférieure à la limite basse fixée pour chaque objectif, la part variable correspondant à ce critère est égale à zéro ;**

- des critères personnels (qualitatifs), une pondération étant affectée à chacun d'entre eux. Ils sont détaillés dans le tableau ci-après et sont liés :
  - pour un tiers, à la responsabilité sociale et environnementale (ci-après « RSE »),
  - pour un tiers, à l'organisation et aux Ressources Humaines,
  - pour un tiers, à une performance individuelle. Ce critère répond au souhait du Conseil d'Administration de conserver une faculté d'appréciation sur une partie de la part variable afin de prendre en compte l'imprévisibilité du contexte. Cela peut bénéficier au dirigeant si la Société fait face à un contexte défavorable non prévu lors de la fixation des objectifs, comme lui être défavorable si le contexte se révèle finalement plus favorable que prévu.

Une pondération, identique pour les montants cible et maximum, est fixée pour chaque critère qualitatif.

La clé de répartition des critères quantifiables/qualitatifs et, au sein de chaque catégorie, les poids cible et maximum de chaque élément, déterminés par application des principes rappelés ci-dessus, s'établissent comme suit :

Indicateur	Cible <sup>(a)</sup>		Maximum	
	En % de la rémunération fixe	En % base 100	En % de la rémunération fixe	En % base 100
<b>Critères financiers (quantifiables) dont :</b>	<b>105</b>	<b>70</b>	<b>122</b>	<b>73</b>
Progression du bénéfice net récurrent <sup>(b)</sup> hors change par action (BNPA récurrent)	75	50	87	52
Croissance comparable du chiffre d'affaires consolidé <sup>(c)</sup>	30	20	35	21
<b>Critères personnels (qualitatifs) dont :</b>	<b>45</b>	<b>30</b>	<b>45</b>	<b>27</b>
<b>RSE :</b>				
- Sécurité et fiabilité : poursuivre les efforts d'amélioration de la sécurité (taux de fréquence d'accidents avec arrêt, accidents de la route et accidents liés aux métiers)	15	10	15	9
- Poursuite du déploiement de la stratégie de Développement Durable (déploiement des nouveaux objectifs ESG/Climat du Groupe – contribution au développement de l'écosystème hydrogène)				
<b>Organisation/Ressources Humaines</b> (développement des talents, plans de succession, politique de diversité)	15	10	15	9
<b>Performance individuelle</b> : appréciation du Conseil d'Administration, notamment du contexte externe de l'année	15	10	15	9
<b>TOTAL (CRITERES FINANCIERS ET PERSONNELS)</b>	<b>150</b>	<b>100</b>	<b>167</b>	<b>100</b>

(a) La cible désigne la réalisation à 100 % du critère de performance.

(b) Hors opérations exceptionnelles et significatives qui n'impactent pas le résultat opérationnel courant. La base de calcul est le résultat net récurrent par du Groupe 2021 hors change (par rapport à 2020).

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

La totalité de la part variable de la rémunération due au titre de l'exercice 2021 sera payée en 2022 après approbation des comptes par l'Assemblée Générale des actionnaires, son versement étant conditionné à l'approbation par une Assemblée Générale Ordinaire des éléments de rémunération de Benoît Potier dans les conditions prévues à l'article 22-10-34 II du Code de commerce.

### 2.2.3. Éléments de rémunération long terme (LTI)

#### A. Principes d'attribution

Les plans de LTI visent, au-delà de l'intéressement et de la participation, à associer davantage les collaborateurs à la performance de l'Entreprise et constituent un facteur de motivation à long terme, aligné avec l'intérêt des actionnaires pour une création de valeur dans la durée.

Les principes suivants ont été retenus par le Conseil d'Administration du 9 février 2021 pour l'attribution prévue à l'automne 2021 :

- Le Conseil a confirmé que, selon le principe retenu depuis 2016, l'attribution de LTI au dirigeant mandataire social et son évolution dans le temps seront évaluées en valeur au regard de la valorisation IFRS (et non des volumes attribués), tous plans d'options et actions de performance confondus.

Pour 2021, le Conseil d'Administration envisage pour Benoît Potier l'attribution de LTI représentant une valorisation IFRS d'environ 2,25 millions d'euros, stable par rapport aux attributions depuis 2018 et représentant 40,4 % du total de la rémunération cible pour 2021, conformément à la pondération définie ci-avant.

- La totalité des LTI attribuées est soumise à des **conditions de performance** calculées sur **trois ans**. Les conditions de performance applicables aux plans décidés à l'automne sont fixées par le Conseil d'Administration en début d'année à la réunion de février, afin de respecter une période de référence de trois années pleines.

Sur recommandation du Comité des rémunérations, le Conseil a maintenu les **critères du ROCE**, du taux de rendement pour l'actionnaire (**TSR AL et TSR relatif**) et de l'**Intensité carbone** du Groupe.

- Pour chaque condition de performance, une formule arrêtée par le Conseil d'Administration permet de déterminer, à l'issue des trois exercices au cours desquels la performance doit être réalisée, le pourcentage d'actions de performance définitivement attribuées/d'options exerçables.

Les **objectifs exigeants** fixés pour chaque condition de performance sont rendus publics ex post, à l'issue du Conseil d'Administration du mois de février suivant la fin des trois exercices au cours desquels la performance doit être réalisée. Le taux de réalisation des conditions de performance et le pourcentage de LTI définitivement attribuées/exerçables sont également publiés à l'issue de ce Conseil.

## B. Conditions de performance

En conséquence de ce qui précède, les conditions de performance applicables à l'ensemble des bénéficiaires des plans de LTI qui seront attribués en 2021 ont été arrêtées par le Conseil d'Administration du 9 février 2021. Le nombre de LTI définitivement attribuées/exerçables dans le cadre des plans 2021 sera fonction :

**(i) à hauteur de 50 % des LTI attribuées**, du taux de réalisation d'un objectif, fixé par le Conseil, constitué par la rentabilité des capitaux employés après impôts (« **ROCE<sup>1</sup>** ») constaté à la fin de l'exercice 2023.

À l'objectif fixé, l'attribution est de 100 % puis linéairement dégressive jusqu'à une **borne basse** en dessous de laquelle il n'y a pas d'attribution définitive. Cette borne basse correspond à un niveau de ROCE **inférieur de 200 points de base** à l'objectif fixé, ce qui apporte une certaine flexibilité, notamment pour saisir des opportunités de croissance externe.

L'objectif a été fixé **dans la trajectoire de l'objectif de ROCE annoncé par la Société**, qui est maintenu à plus de **10%**, mais à **échéance 2023-2024**, ce qui reflète l'impact de la crise mais aussi une politique d'investissement volontariste dans un contexte d'opportunités nombreuses et qualitatives.

**(ii) à hauteur de 40 % des LTI attribuées :**

- pour 50 % des LTI visées au (ii) : d'un objectif de rendement pour l'actionnaire fixé par le Conseil, défini comme la croissance moyenne annualisée d'un placement en actions Air Liquide, dividendes réinvestis, sur les exercices 2021, 2022 et 2023 (« **TSR AL** »). L'objectif de TSR absolu est fixé en cohérence avec les performances historiques. À l'objectif fixé, l'attribution est de 100 % puis linéairement dégressive, jusqu'à une borne basse,
- pour 50 % des LTI visées au (ii) : du taux de rendement pour l'actionnaire d'un placement en actions Air Liquide, dividendes réinvestis – source Bloomberg (« **TSR B** »), comparé à l'**indice TSR CAC 40, dividendes réinvestis (source Bloomberg)**, sur les exercices 2021, 2022 et 2023.

Le taux de réalisation sera de **0 % si la moyenne des TSR d'Air Liquide est inférieure à la moyenne des TSR du CAC 40**, de 50 % si elle est égale à la moyenne des TSR du CAC 40 et de 100 % si elle est supérieure de 2 % au moins à la moyenne des TSR du CAC 40 sur la base d'une évolution linéaire. Toute attribution pour une performance inférieure à la moyenne des TSR du CAC 40 est impossible ;

**(iii) à hauteur de 10 % des LTI attribuées**, de la réduction de l'intensité carbone d'Air Liquide, définie comme le ratio suivant, constaté au 31 décembre 2023 : Émissions de gaz à effet de serre du groupe Air Liquide pour l'année 2023 en kg-équivalent CO<sub>2</sub>/résultat opérationnel courant avant amortissement (EBITDA) 2023 (calculé à taux de change constant sur la base des taux de change de 2015) exprimé en euros. Aux fins de la présente politique, les émissions de gaz à effet de serre comprennent les émissions directes (Scope 1) et les émissions indirectes (Scope 2). L'objectif a été déterminé **dans la trajectoire des Objectifs climat du Groupe annoncés fin 2018** visant à réduire de 30 % l'intensité carbone entre 2015 et 2025.

Le taux de réalisation des conditions de performance sera constaté par le Conseil lors de l'arrêté des comptes de l'exercice 2023.

---

<sup>1</sup> Aux fins des présentes, la rentabilité des capitaux employés après impôts sera calculée comme suit : ((résultat net après impôts et avant déduction des intérêts minoritaires - coût de la dette nette après impôts) sur la période 2023)/(moyenne de (capitaux propres + intérêts minoritaires + dette nette) à la fin des trois derniers semestres (S2 2023, S1 2023, S2 2022))

## C. Règles applicables aux dirigeants mandataires sociaux

Les règles applicables aux dirigeants mandataires sociaux (proratisation en cas de départ du Groupe pendant la période d'appréciation des conditions de performance, condition de présence, obligations de conservation et de détention d'actions, restrictions d'exercice et de cession) sont inchangées.

### 2.2.4. Engagements de long terme et engagements liés à la cessation de fonctions

Benoît Potier bénéficie des engagements de long terme et des engagements liés à la cessation de fonctions visés ci-après au §4.

Benoît Potier bénéficie du régime de retraite à cotisations définies applicable à l'ensemble des salariés et dirigeants mandataires sociaux, dont la cotisation est payée à parts égales par l'employeur et le bénéficiaire sur la rémunération n'excédant pas huit PASS. Afin de l'inscrire dans le cadre du nouveau dispositif légal et réglementaire issu de la loi PACTE, ce régime de retraite fait l'objet d'un **transfert collectif vers un Plan d'Épargne Retraite d'Entreprise Obligatoire (« PERO ») au 1er janvier 2021**. Benoît Potier bénéficiant de ce régime collectif, ses droits au titre de ce régime sont également transférés vers le PERO à cette date. Le PERO est, comme le régime de retraite à cotisations définies, alimenté par le versement de cotisations payées à parts égales par l'employeur et le bénéficiaire sur la rémunération n'excédant pas huit PASS.

## 3. Réalisation des conditions de performance des plans d'options et actions de performance 2018

### 3.1. Constat de la réalisation des conditions de performance des plans du 25 septembre 2018

Sur la base des comptes arrêtés pour l'exercice 2020 soumis à l'approbation de la prochaine Assemblée Générale des actionnaires du 4 mai 2021, le Conseil d'Administration du 9 février 2021 a constaté le taux de réalisation des conditions de performance applicables à la totalité des actions de performance et options attribuées à tout bénéficiaire et définies lors de l'attribution des plans d'actions de performance et d'options du 25 septembre 2018.

Les **plans annuels de 2018** prévoyaient que le nombre d'options pouvant être effectivement exercées sur le nombre total d'options ayant été attribuées, ainsi que le nombre d'actions de performance définitivement attribuées, seraient fonction du taux de réalisation des objectifs suivants :

**(i) à hauteur de 65 % des options/actions de performance attribuées**, d'un objectif de moyenne des croissances annuelles du bénéfice net non dilué par action du Groupe hors effet de change et hors éléments exceptionnels significatifs (« **BNPA récurrent** ») sur les exercices 2018, 2019 et 2020<sup>2</sup> fixé à +6 % (a) pour pouvoir exercer la totalité des options et (b) pour que la totalité des actions soit acquise, et dégressif linéairement jusqu'à 0 % de croissance.

La moyenne des croissances annuelles du BNPA récurrent sur la période précitée s'établissait à + 6,9 %, soit un objectif réalisé à 100 % ;

**(ii) à hauteur de 35 % des options/actions de performance attribuées**, objectif de rendement pour l'actionnaire :

- pour 50 % des options/actions de performance visées au (ii) : d'un objectif de rendement pour l'actionnaire défini comme la croissance moyenne annualisée d'un placement en actions Air Liquide, dividendes réinvestis, sur les exercices 2018, 2019 et 2020 (« **TSR AL** »). L'objectif était de + 6 % (a) pour pouvoir exercer la totalité des options et (b) pour que la totalité des actions soit acquise et dégressif linéairement jusqu'à + 2 %.

Cette croissance, sur la période précitée, s'établissait à +14,95 % par an, soit un objectif réalisé à 100 %,

- pour 50 % des options/actions de performance visées au (ii) : du taux de rendement pour l'actionnaire d'un placement en actions Air Liquide, dividendes réinvestis – source Bloomberg

---

<sup>2</sup> La base de calcul est le résultat net récurrent hors change (voir réconciliation dans le Document d'Enregistrement Universel 2020 à paraître).

(« TSR B »), comparé à l'indice CAC 40, dividendes réinvestis (source Bloomberg), sur les exercices 2018, 2019 et 2020.

La formule applicable prévoyait un taux de réalisation de cette condition de performance de (i) 0 % en cas de moyenne des TSR d'Air Liquide inférieure à celle des TSR du CAC 40, (ii) de 50 % en cas de moyenne des TSR d'Air Liquide égale à la celle des TSR du CAC 40 et (iii) de 100 % en cas de moyenne des TSR d'Air Liquide supérieure de 2 % au moins à celle des TSR du CAC 40 sur la base d'une évolution linéaire. Toute attribution pour une performance inférieure à la moyenne des TSR du CAC 40 était impossible.

Le taux de rendement Air Liquide sur la période précitée est de 15,21 %. Celui de l'indice CAC 40 sur la même période est de 5,78 %. Par conséquent, la différence entre les moyennes des taux de rendement d'Air Liquide et du CAC 40 s'établit à 9,43 %, soit un objectif réalisé à 100 %.

En conséquence, le Conseil d'Administration a constaté que le taux de réalisation des conditions de performance du plan d'options et des plans d'actions de performance du 25 septembre 2018 s'établit à 100 %.

### **3.2. Nombre d'options et d'actions de performance dont bénéficie Benoît Potier au titre des Plans 2018**

Les nombres d'options et d'actions de performance attribuées au titre des Plans 2018 ont été ajustés suite à l'attribution d'actions gratuites aux actionnaires de 2019.

En tenant compte de cet ajustement et du taux de réalisation des conditions de performance (100 % - voir ci-dessus), Benoît Potier bénéficie de 26 127 options et 20 106 actions de performance au titre de ces Plans 2018.

## **4. Engagements de long terme concernant Benoît Potier**

Le Conseil d'Administration a procédé à l'examen des engagements de long terme portant sur les régimes complémentaires de retraite à cotisations définies / le contrat collectif d'assurance de retraite / l'indemnité de départ / la prévoyance / l'assurance-vie applicables à Benoît Potier. Sur recommandation du Comité des rémunérations, le Conseil d'Administration a décidé du maintien de ces éléments pour Benoît Potier (sous réserve du transfert collectif du régime de retraite à cotisations définies applicable à l'ensemble des salariés et dirigeants mandataires sociaux, qui fait l'objet d'un transfert collectif vers un PERO, comme expliqué ci-avant).

Au titre de 2020, le Conseil d'Administration du 9 février 2021 a constaté la réalisation à 100 % des conditions de performance applicables à Benoît Potier dans le cadre du contrat collectif d'assurance de retraite à adhésion individuelle et facultative. En conséquence, le montant qui sera versé en 2021 au titre de ce contrat pour l'exercice 2020 s'élèvera à 340 000 euros (réparti, conformément à la politique de rémunération approuvée par l'Assemblée Générale du 5 mai 2021, entre un versement à l'organisme assureur et un versement à Benoît Potier destiné à couvrir les charges sociales et la fiscalité dues sur les versements effectués à l'assureur).

## **5. Assemblée Générale 2021 - Résolutions relatives aux rémunérations**

Le Conseil d'Administration a arrêté le projet de résolution ainsi que les tableaux de synthèse présentant les éléments de la rémunération versée en 2020 ou attribuée au titre de 2020 à Benoît Potier, Président-Directeur Général sur lesquels l'Assemblée Générale du 4 mai 2021 est invitée à statuer (10<sup>ème</sup> résolution).

Le Conseil d'Administration a arrêté le projet de résolution et le Rapport sur le gouvernement d'entreprise contenant les éléments de rémunération du Président-Directeur Général et des Administrateurs de la

Société en vertu de l'article L. 22-10-9 I du Code de commerce. Ces éléments font l'objet de la 11<sup>ème</sup> résolution soumise à l'approbation de l'Assemblée Générale du 4 mai 2021.

Enfin, le Conseil d'Administration a arrêté la politique de rémunération des mandataires sociaux sur laquelle l'Assemblée Générale du 4 mai 2021 est invitée à statuer et qui fait l'objet de la 12<sup>e</sup> résolution pour la partie relative aux dirigeants mandataires sociaux et de la 13<sup>e</sup> résolution pour la partie relative aux Administrateurs.

Les éléments détaillés relatifs à la rémunération des mandataires sociaux faisant l'objet des résolutions susvisées figureront dans le Document d'Enregistrement Universel 2020.