

Jérôme Pelletan
Directeur Financier
75, quai d'Orsay
75007 Paris

À l'attention de:
Olivier de Guerre et Denis Branche
Phitrust
7, rue d'Anjou
75008 Paris

Paris, le 22 janvier 2024

Référence : votre lettre du 15 décembre 2023

Messieurs,

Nous accusons réception de votre lettre datée du 15 décembre 2023 sur le rôle et la responsabilité du Conseil d'Administration. Nous apprécions votre intérêt pour Air Liquide et souhaitons vous apporter ci-dessous un éclairage sur les actions mises en œuvre par notre Groupe dans les domaines environnementaux, sociaux et de gouvernance.

Responsabilité envers les actionnaires

Nous suivons avec intérêt le développement de toutes les initiatives favorisant l'exercice du droit des actionnaires mais nous ne saurions commenter des travaux législatifs en cours. Au-delà des obligations légales, Air Liquide s'efforce d'avoir un **dialogue transparent et ouvert avec tous les actionnaires**, qu'ils soient actionnaires institutionnels ou qu'ils fassent partie des 750 000 actionnaires individuels détenant 35 % du capital de la Société, et de répondre à toutes leurs interrogations et demandes tout au long de l'année. Nous apportons des réponses détaillées aux questions posées préalablement à l'**Assemblée Générale**, et nous organisons une session de questions réponses lors de l'Assemblée Générale pour que celle-ci soit un **moment unique d'échange et d'information sur le Groupe**. Le Groupe met également à disposition des actionnaires des **équipes dédiées** : l'équipe Relations Investisseurs rencontre les investisseurs et actionnaires institutionnels au cours de roadshows, conférences et de nombreuses réunions ad hoc et l'équipe actionnaires individuels est engagée au quotidien dans une relation de proximité et de dialogue avec les actionnaires individuels.

Responsabilité environnementale

En tant qu'entreprise responsable, Air Liquide s'engage depuis longtemps en faveur d'un avenir durable. Soutenant activement l'Accord de Paris de 2015, Air Liquide vise la **neutralité carbone d'ici 2050** et a pris un objectif ambitieux de réduction de **- 33 % de ses émissions de CO₂ en valeur absolue d'ici à 2035** par rapport à 2020 avec un **point d'inflexion autour de 2025**. Le **plan stratégique Advance 2022-2025** place le **développement durable au cœur de la stratégie** et combine performance financière et extra-financière.

La réduction des émissions s'appuie sur **trois principaux leviers**, dont il est attendu qu'ils contribuent chacun pour environ un tiers à l'atteinte des objectifs : (i) **l'approvisionnement en électricité bas carbone et renouvelable** des unités de production de gaz de l'air, (ii) **le captage de CO₂** sur les unités de production

d'hydrogène par reformage de gaz naturel, et (iii) **l'amélioration de l'efficacité** et la **modernisation des actifs** de production.

Suivant le modèle d'affaires d'Air Liquide, **la croissance des activités requiert des investissements** en nouvelles unités de production. Ainsi, l'atteinte des objectifs de décarbonation implique nécessairement **l'alignement des plans d'investissements sur la trajectoire de décarbonation**. Des critères de développement durable sont désormais pris en compte dans le processus d'investissement. Chaque nouveau projet est évalué en regard d'un budget carbone attribué à chaque zone géographique, en cohérence avec la trajectoire globale de décarbonation du Groupe.

La stratégie d'Air Liquide repose sur la **décarbonation de ses propres actifs**, ainsi que sur un **engagement sur l'ensemble de sa chaîne de valeur** : en amont, en intégrant la réduction des émissions dans la démarche achat et en accompagnant ses fournisseurs, et en aval, en développant des solutions bas carbone innovantes pour ses clients, en développant des procédés comme l'électrolyse, l'oxycombustion ou le captage du carbone. Plus généralement, le Groupe contribue également à l'émergence d'une société bas carbone en promouvant l'hydrogène pour développer la mobilité propre, et en favorisant l'économie circulaire grâce au biométhane.

Plusieurs **contrats majeurs d'approvisionnement en électricité bas carbone** (ou Power Purchase Agreements - PPA) **ont été signés en 2023**, en Afrique du Sud, au Benelux, en Italie et en Chine, représentant **plus de 1500 GWh/jour** d'électricité renouvelable qui seront disponibles pour nos opérations. Une plus grande utilisation d'électricité renouvelable est un élément majeur de notre feuille de route de décarbonation. Cela permet à Air Liquide non seulement de réduire de manière significative son empreinte carbone, mais également de répondre à la demande croissante de nos clients pour des solutions bas carbone compétitives.

Par ailleurs, 8 projets de **captage du carbone** ont été sélectionnés depuis 2022 pour des financements européens ou nationaux. Par exemple, au premier semestre 2023, nous avons conclu un protocole d'accord avec Holcim pour décarboner leur nouveau site de production de ciment en Belgique, et un autre avec Lhoist en Allemagne pour leur site de production de chaux, ce qui représente une baisse de 2,6 millions de tonnes de CO₂ par an. De plus, nous avons annoncé en décembre la construction d'une unité de captage de carbone sur notre unité majeure de production d'hydrogène dans le bassin industriel de Rotterdam aux Pays-Bas. Cette unité sera connectée à Porthos, l'une des plus grandes infrastructures de captage et de stockage de carbone d'Europe visant à réduire de manière significative les émissions de CO₂ de ce bassin industriel majeur. Nous poursuivons également le **développement d'électrolyseurs** pour la production d'hydrogène renouvelable, avec le démarrage tout début 2024 d'un électrolyseur PEM de 20 MW en Allemagne, et le lancement de la construction du plus grand électrolyseur PEM jamais construit, de 200 MW, en Normandie.

Ainsi, grâce aux initiatives et aux actions menées dans nos opérations, avec nos clients et dans notre écosystème, **nos émissions carbone sont stables depuis 2 ans et en bonne voie pour atteindre notre objectif de point d'inflexion des émissions en valeur absolue en 2025**.

En outre, l'importance de la relation avec ses clients a amené le Groupe à prendre en 2023 un **nouvel engagement de réduction des émissions de gaz à effet de serre de scope 3** : avoir, d'ici à 2025, 75 % de ses 50 clients les plus importants engagés pour la neutralité carbone, 100 % d'ici à 2035.

Enfin, **depuis plusieurs années, nous présentons notre stratégie ESG à chaque assemblée générale des actionnaires, ainsi que les principales actions et avancées obtenues. Cela fait l'objet d'échanges avec les actionnaires lors de la session de questions réponses de l'assemblée générale.**

Responsabilité sociale

Le Groupe reconnaît que la transition vers une économie neutre en carbone peut également avoir d'importantes implications sociales et sociétales. **Cette transition doit être juste**, c'est-à-dire qu'elle doit être menée en

considérant l'**ensemble des parties prenantes** telles que les collaborateurs, les clients, les fournisseurs et les communautés locales afin de minimiser les impacts négatifs et favoriser les impacts positifs. Les actions d'Air Liquide en faveur d'une transition juste sont décrites dans une déclaration disponible sur son site [Internet](#).

Le passage à une économie durable et neutre en carbone implique une **transformation des compétences**, en particulier dans la branche Ingénierie et Construction (I&C) où les nouvelles technologies doivent être maîtrisées et dans la branche Grande Industrie où ces technologies seront déployées et exploitées. Air Liquide a une **longue expérience dans la gestion de la transformation des compétences techniques** pour développer et accroître l'expertise technique de son personnel, y compris sur de nouvelles technologies ou de nouveaux produits, comme récemment sur le développement de stations de ravitaillement en hydrogène ou d'unités de production de biométhane. La **mobilité interfonctionnelle** reste le moyen privilégié de **développer des parcours de carrière riches** et de **renforcer les compétences et l'employabilité** de nos équipes.

Au sein d'**I&C**, suite à une évaluation spécifique des compétences techniques relatives aux disciplines émergentes (électrolyse), ou d'expertises à renforcer pour faire face aux enjeux de transition énergétique (capture et liquéfaction du CO₂, liquéfaction de l'hydrogène), des **plans d'action ont été élaborés par domaine d'expertise et par centre d'opérations** pour répondre aux besoins de développement des compétences clés.

Au sein de la **Grande Industrie**, des **initiatives spécifiques** ont été menées auprès de publics ciblés : (i) un cursus de formation, mis en place depuis plusieurs années, proposé aux **responsables d'exploitation sur site** pour accompagner la digitalisation des processus industriels (maintenance, fiabilité, sécurité) et l'évolution de leur rôle, (ii) une mise à jour régulière du cursus de formation de l'**équipe commerciale**, (iii) pour les **équipes en charge des achats d'énergie**, des plans de développement individuels et la construction d'une offre de formation sur six domaines de compétences clés du "management de l'énergie" dans un contexte de renforcement des achats d'énergie renouvelable.

Plus généralement, dans le cadre d'Air Liquide Université, le Groupe a développé **divers modules de formation** sur le changement climatique, la transition énergétique, les objectifs de développement durable du Groupe, la stratégie de décarbonation et son déploiement opérationnel pour accompagner l'ensemble de ses collaborateurs.

Par ailleurs, un des axes de la stratégie Ressources Humaines consiste à **construire une organisation agile, inclusive et collaborative** pouvant relever les défis d'un monde en perpétuelle mutation. L'**Inclusion et la Diversité**, sources de dynamisme et moteurs d'innovation et de performance, font partie des priorités de la stratégie et de la politique Ressources Humaines du Groupe. Elles sont ancrées dans l'organisation, aussi bien par ses métiers que par ses collaborateurs, et elles nourrissent la performance d'Air Liquide sur le long terme. Définie au niveau du Groupe, la politique d'Inclusion et de Diversité s'articule autour de **trois piliers**: (i) suivre les objectifs pour toutes les entités; (ii) éliminer les préjugés dans les discussions sur les talents et améliorer les processus RH; (iii) promouvoir une culture d'inclusion.

Air Liquide exerce des activités avec des professions techniques et spécialisées dans lesquelles des disparités existent entre les femmes et les hommes. Ainsi, le Groupe s'est fixé **deux objectifs à horizon 2025 pour la mixité femmes-hommes** : (i) atteindre une part de **35% de femmes dans la population «Ingénieurs et Cadres»**, vs. 31,5% en 2022; (ii) atteindre une part de **25% de femmes dans les plus hauts niveaux de responsabilité (cadres dirigeants)** vs. 24,8% en 2022.

Devoir de vigilance et CSDD

Air Liquide a construit un **processus de diligence raisonnable conformément à la loi française** relative au devoir de vigilance des sociétés mères et des entreprises donneuses d'ordre. Le Groupe publie les mesures mises en œuvre pour identifier les risques et prévenir les atteintes graves envers les droits humains, la santé et sécurité et l'environnement dans son **Plan de Vigilance annuel** disponible dans le [Document d'Enregistrement Universel 2022](#) (page 95) et dans sa [version autonome](#).

Concernant la directive européenne CSDD, nous suivons attentivement son développement et sommes dans l'attente du texte final pour évaluer l'ampleur des exigences complémentaires requises.

Politique de rémunération

Rémunération du Directeur Général

En application de la politique de rémunération, la rémunération du Directeur Général s'articule autour de **trois composantes** principales: la part fixe représente environ 25% de la rémunération annuelle totale, la part variable cible environ 35%, et l'élément de motivation à long terme (LTI) environ 40%. Ainsi, **le poids de la part variable et des LTI**, qui sont soumis à conditions de performance, représente environ **75% de cet ensemble** (p180 du DEU). Les conditions de performance reflètent les objectifs de performance globale du Groupe tels qu'annoncés dans le plan stratégique Advance visant à réaliser une **performance financière solide tout en développant un plan de décarbonation ambitieux** et en prenant en compte les intérêts de toutes ses parties prenantes.

Ratio de rémunération

Depuis 2020, Air Liquide publie un **ratio de rémunération** dans le Document d'Enregistrement Universel. Ce ratio varie en fonction de l'entreprise et du nombre de salariés pris en compte. Celui d'Air Liquide est modéré par rapport à celui de ses pairs. Il est calculé, conformément à la loi, sur les rémunérations des salariés de **L'Air Liquide S.A.**, mais aussi sur celles du **périmètre consolidé « France entière »** qui représente plus de 95% des salariés présents en France.

Critères environnementaux dans les LTI

Les **conditions de performance des LTI sont identiques pour tous les bénéficiaires salariés** (pour rappel, environ 2 600 collaborateurs en 2022 et en 2023) **et pour les dirigeants mandataires sociaux exécutifs**. Les LTI incluent un **objectif lié au Climat pour 10%** du nombre d'actions de performance attribuées qui est **aligné avec les objectifs Climat publiés** par le Groupe. Chaque année, le Conseil d'Administration **constate la réalisation des objectifs et le taux d'atteinte** à l'issue de la durée des conditions de performance de chaque plan, et le niveau ainsi constaté est publié dans le Document d'Enregistrement Universel suivant la constatation. **Pour le plan d'actions de performance 2023, les conditions de performance sont basées sur l'évolution des émissions de CO₂ du Groupe en valeur absolue sur la période 2023-2025, alignée sur l'objectif d'inflexion en 2025.**

En conclusion, nous espérons que ce courrier apportera les clarifications nécessaires aux points soulevés dans votre lettre et vous permettra de mieux appréhender l'engagement d'Air Liquide dans les domaines environnementaux, sociaux et de gouvernance.

Nous vous prions d'agréer, Messieurs, l'expression de nos sincères salutations.



Jérôme Felletan
Directeur Financier

Le 15 décembre 2023

Monsieur Xavier Huillard
Administrateur Référent
AIR LIQUIDE
75, quai d'Orsay
75007 Paris

Monsieur,

Veillez trouver ci-joint la copie de la lettre que nous adressons à Monsieur Benoît Poitier.

Nous sommes à votre disposition si vous souhaitez parler avec nous de ces différents sujets.

Nous vous prions d'agréer, Monsieur, l'expression de notre considération distinguée.



Olivier de Guerre



Denis Branche

. P.J : 1

Le 15 décembre 2023

Monsieur Benoît Potier
Président du Conseil d'Administration
AIR LIQUIDE
75, quai d'Orsay
75007 Paris

Monsieur le Président,

La qualité de la gouvernance est au cœur de nos préoccupations depuis 20 ans. C'est pourquoi nous souhaitons cette année questionner plus directement le rôle et la responsabilité du conseil d'administration, que vous présidez, envers toutes vos « parties prenantes ».

Nous vous remercions tout d'abord d'avoir répondu à notre lettre du 9 décembre 2022. Nous avons eu un entretien avec vos équipes le 6 janvier 2023. Néanmoins les sujets que nous évoquons étant pour l'essentiel du ressort du conseil d'administration, nous souhaiterions à l'avenir pouvoir nous entretenir avec vous-même ou l'un de ses membres.

Responsabilité envers les actionnaires :

De nombreux débats ont lieu sur la place de Paris sur le rôle et les responsabilités des actionnaires, notamment dans le cadre des réflexions autour de la loi Pacte II.

Nous considérons que le dialogue entre dirigeants et actionnaires, qui fait partie du processus d'engagement comme l'exige la directive européenne SRD2 de 2017, doit se poursuivre en assemblée générale. Forts de notre expérience de dépôt de quarante-neuf résolutions en assemblées générales depuis 20 ans, nous avons participé avec l'Association Française des Investisseurs Institutionnels (Af2i) et la société de gestion CIAM à la rédaction de huit propositions pour faciliter ce dialogue, dont **l'allongement de la durée légale d'inscription d'une résolution, l'abaissement des seuils et la simplification de la saisine du Tribunal de commerce**. Nous souhaiterions pouvoir en parler plus en détail avec vous car ce sujet prend une importance croissante pour les actionnaires.

Responsabilité environnementale :

Nous comprenons que les crises géopolitiques, l'intensification des risques environnementaux, et leurs conséquences économiques ont durci les conditions dans lesquelles votre entreprise évolue. Cela vous a-t-il conduit à ralentir le rythme des changements que vous aviez commencé à réaliser concernant la transition de votre groupe ?

Dans une vision à plus long terme, au regard des avertissements lancés par le GIEC et l'AIE sur la difficulté globale d'atteindre en 2050 la neutralité carbone tel que prévu dans l'Accord de Paris, pensez-vous avoir les moyens de tenir les nouveaux objectifs de décarbonation à moyen et long terme que vous avez fait valider par les SBT en 2022 ?

Compte tenu de la complexité du sujet, il nous semble important que vous fassiez un point lors de chaque assemblée générale sur l'avancée de la trajectoire climatique du groupe par rapport au scénario validé par le conseil d'administration et les difficultés rencontrées pour atteindre vos objectifs.

Responsabilité sociale :

Ces enjeux environnementaux doublés des enjeux digitaux ont et auront des répercussions sociales significatives (évolutions des compétences, attractivité et rétention des talents, employabilité des jeunes et des seniors, égalité salariale homme femme, etc.). Comment le conseil aborde-t-il ces sujets ? Comment allez-vous faire évoluer votre politique sociale pour faire face à ces nouveaux enjeux ?

En tant qu'actionnaires, nous sommes directement exposés au risque de controverses sur le respect des droits humains car l'histoire récente montre qu'il peut être destructeur de valeur boursière. **Après la loi française sur le devoir de vigilance de 2017, la directive européenne CSDD élargira le périmètre aux partenaires commerciaux.** Comment cela modifie-t-il l'exercice de votre devoir de vigilance et quels sont les moyens mis en œuvre pour remplir cette obligation ?

Politique de rémunérations

Il nous semble que la structure de rémunérations des premiers dirigeants doit tenir compte du temps long dans lequel s'inscrit l'activité de l'entreprise. **C'est pourquoi, nous proposons que le bonus annuel du premier dirigeant exécutif soit supprimé et remplacé par un programme d'actions de performance subordonné à des objectifs ambitieux de transformation du groupe de moyen à long terme (supérieurs à 5 ans).**

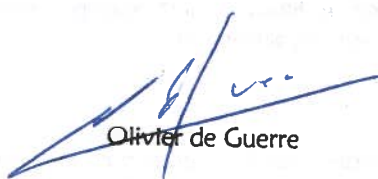
Le contexte inflationniste rend de plus en plus sensible la question des écarts de rémunérations aujourd'hui. Le comité des rémunérations a-t-il déjà étudié quel serait le niveau raisonnable ou optimal de ratio d'équité pour le groupe ?

Certains actionnaires remettent en cause l'existence même de critères environnementaux dans la rémunération des dirigeants, ce qui nous semble contradictoire avec l'importance que nous attachons aux critères ESG pour la valorisation des entreprises.

Comment le comité de rémunérations s'assure-t-il de la pertinence et du niveau d'exigence des critères environnementaux intégrés dans les politiques de rémunérations long terme des dirigeants et des salariés ?

Nous souhaiterions pouvoir vous rencontrer et nous entretenir avec vous de ces différents points.

Dans cette attente, nous vous prions d'agréer, Monsieur le Président, l'expression de notre meilleure considération.



Olivier de Guerre



Denis Branche

c.c.: M. Xavier Huillard, Administrateur référent