

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 13 février 2019, a arrêté les éléments de rémunération des dirigeants mandataires sociaux.

1. Exercice 2018

Les éléments de rémunération de Benoît Potier s'inscrivent dans le cadre de la politique de rémunération décidée par le Conseil d'Administration du 14 février 2018 et **approuvée par l'Assemblée Générale Ordinaire du 16 mai 2018** (13^e résolution).

Cette politique s'inscrit dans la continuité de la politique initiée en 2017 suite à l'**acquisition d'Airgas, majeure et transformante pour le Groupe**. Elle reflète le niveau accru de responsabilité du dirigeant du Groupe et est adaptée au nouveau contexte du Groupe, demeure compétitive et incite à promouvoir la performance du Groupe sur le moyen et long terme, dans le respect de l'intérêt social et des intérêts de toutes les parties prenantes.

La politique prévoit une répartition part fixe/part variable/instruments de rémunération long terme (« LTI ») de l'ordre de 25 %/35 %/40 %, conférant ainsi un poids d'environ 75 % aux éléments soumis à condition de performance. Un objectif cible est fixé pour chacun des critères quantifiables. Un poids relatif plus important est affecté aux critères quantifiables par rapport aux critères qualitatifs. Une pondération est désormais affectée à chacun des critères qualitatifs.

S'agissant des LTI, suite à des remarques de certains actionnaires, le Conseil applique désormais le principe de proratisation en fonction de la présence effective dans le Groupe pour tout dirigeant mandataire social, en cas de départ ⁽¹⁾ entre l'attribution initiale et l'expiration de la durée d'appréciation des conditions de performance. Comme auparavant, aucune attribution n'est consentie l'année du départ.

Dans le nouveau contexte du Groupe suite à l'acquisition d'Airgas, il avait été décidé de repositionner sur 2017/2018 la rémunération du Président-Directeur Général sous réserve d'une bonne performance, d'une bonne intégration d'Airgas et de la réalisation des synergies d'Airgas en ligne avec les prévisions à fin 2017. Les conditions de ce repositionnement ayant été remplies, en application des principes approuvés par l'Assemblée Générale, la rémunération annuelle globale cible 2018 a progressé de + 5,2 % par rapport à 2017. Comme annoncé, **ce repositionnement est désormais finalisé**.

1.1. Part variable du Président-Directeur Général

Les principes et critères de la part variable décidés par le Conseil d'Administration du 14 février 2018 ont été approuvés par l'Assemblée Générale des actionnaires du 16 mai 2018 (13^e résolution). Le Conseil d'Administration du 13 février 2019 a procédé à l'évaluation de la performance 2018 du dirigeant mandataire social.

Les critères de la part variable, leur pondération ainsi que leur taux de réalisation sont détaillés dans le tableau de synthèse en page 4.

¹⁰ Départ autre que la démission et la révocation pour motif grave, qui demeurent des cas de perte des LTI.

1.1.1. Critères financiers (quantifiables)

La part variable au titre de 2018 est assise sur **trois critères financiers** : progression du bénéfice net par action récurrent (ci-après « **BNPA récurrent** »), rentabilité après impôts des capitaux employés (ci-après « **ROCE** »), croissance du **chiffre d'affaires** consolidé. Ces critères sont détaillés dans le tableau de synthèse ci-après.

Le critère de progression du BNPA permet de prendre en compte **tous les éléments du compte de résultat**. Le critère du ROCE permet de mesurer le retour sur capitaux employés et est pertinent dans une **industrie à forte intensité capitalistique**. Le critère de progression des ventes traduit le **dynamisme de l'activité**.

À eux trois, les critères du chiffre d'affaires, du BNPA et du ROCE reflètent **l'équilibre atteint chaque année entre la croissance rentable et le retour sur investissement**.

Les critères du ROCE et de croissance du chiffre d'affaires figurent parmi les quatre objectifs du Plan stratégique NEOS.

Pour chaque critère, le Conseil d'Administration du 14 février 2018 avait défini un objectif cible. Les **objectifs étaient exigeants** et s'inscrivaient **en toute cohérence dans la trajectoire du programme d'entreprise NEOS** qui vise, 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) et une **rentabilité des capitaux employés (ROCE) supérieure à 10 % en 2021-2022**.

Pour chaque critère financier, une formule arrêtée par le Conseil d'Administration 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.**

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 du fixe et en pourcentage de la part variable cible affectée à ce critère) est communiqué dans le tableau de synthèse en page 4.

Les résultats en **2018** ont été **supérieurs à la cible pour les critères du BNPA récurrent et du chiffre d'affaires** et **légèrement inférieurs à la cible pour le ROCE** (voir tableau de synthèse en page 4).

1.1.2. Critères personnels (qualitatifs)

La part variable au titre de 2018 est également assise sur les critères personnels (qualitatifs) suivants :

- **Responsabilité Sociale et Environnementale** (ci-après « RSE ») :
 - Sécurité et fiabilité - poursuivre les efforts d'amélioration de la sécurité en termes de taux de fréquence d'accidents avec arrêt et vigilance sur la prévention en termes d'accidents de la route et liés aux métiers,
 - Déploiement du Programme de Développement Durable – Définition et communication d'objectifs RSE pour le Groupe, en cohérence avec le programme NEOS ;
- **Organisation/Ressources humaines** : Poursuite de la politique de développement des talents, en particulier pour la progression des jeunes managers – Organisation des plans de succession à venir ;
- **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 est désormais affectée à chaque critère personnel (qualitatif)**, comme détaillé dans le tableau de synthèse en page 4. Un poids cible et maximum est fixé pour chacun d'eux.

Pour **2018**, la performance, en ce qui concerne les objectifs personnels (qualitatifs), a été jugée excellente. Le Conseil d'Administration a relevé les éléments suivants :

- **RSE :**

Sécurité et fiabilité

En ce qui concerne la sécurité, l'année 2018 est paradoxale avec :

- un taux de fréquence des accidents avec arrêt de travail qui atteint une valeur historiquement basse à 1,29, à comparer à une moyenne de 1,63 sur les 5 dernières années. Cet indicateur est en forte baisse.
- malheureusement plusieurs accidents mortels, avec trois décès à déplorer parmi les salariés d'Air Liquide et cinq chez les sous-traitants. Ils ont été analysés en détail lors des comités exécutifs du Groupe : des efforts particuliers de prévention ont été mis en place au cours de l'année vis-à-vis des risques routiers, qui restent la principale cause d'accidents, notamment ceux ayant entraîné des accidents mortels. Des plans d'actions ont été déployés dans les opérations et géographies concernées et une campagne de sensibilisation a été menée dans l'ensemble du Groupe.

En matière de fiabilité, le programme IMS (Industrial Management System) du Groupe mis en place depuis plus de 10 ans a profondément transformé la façon de travailler, et a renforcé les processus de gestion de la sécurité, de la fiabilité, de la protection de l'environnement et de la maîtrise des risques industriels. Sur la base de l'expérience acquise, un projet a été lancé en 2018 pour adapter l'IMS, afin de renforcer son efficacité et sa mise en oeuvre par l'ensemble des entités du Groupe.

Programme de Développement Durable :

Le Comité Environnement et Société constitué en 2017 s'est réuni à trois reprises en 2018 et a poursuivi ses travaux et recommandations portant notamment sur les Objectifs Climat publiés le 30 novembre 2018, les enjeux de développement durable au sein du Groupe, l'examen des risques environnementaux et sociétaux et la revue du plan de vigilance.

Air Liquide s'inscrit depuis de nombreuses années dans une démarche de croissance responsable visant notamment à limiter ses émissions de CO₂ et celles de ses clients. Air Liquide a annoncé le 30 novembre 2018 ses Objectifs Climat, notamment celui de réduire de 30 % son intensité carbone entre 2015 et 2025, avec une approche globale incluant ses actifs, ses clients et les écosystèmes. Ces objectifs sont les plus ambitieux du secteur et sont en ligne avec le programme d'entreprise NEOS. Cette annonce a fait l'objet d'une journée investisseurs et d'une communication globale au sein du Groupe. Une campagne de déploiement des objectifs dans les opérations a été lancée.

Benoît Potier est co-Président du Conseil pour l'hydrogène (Hydrogen Council). Ce Conseil, créé en 2017, rassemble plus de 50 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, et a tenu, pour la première fois, une réunion en Chine.

- **Organisation/Ressources humaines :**

La politique de développement des talents s'est poursuivie. Des revues régulières des talents, au niveau de nos groupes de pays (clusters opérationnels) et jusqu'au plus haut niveau de l'entreprise, ont conduit à un certain nombre de mouvements. Ces revues ont également été mises en place chez Airgas où le déploiement des processus et politiques du Groupe se poursuit.

Les plans de succession des postes clé de l'entreprise ont été également revus.

Des revues dédiées avec le Comité Exécutif et le Comité des nominations et de la gouvernance ont eu lieu sur nos talents à plus haut potentiel.

Des objectifs de diversité à 2025 (au niveau du Groupe et des entités) ont été définis et partagés (part des femmes et des nationalités dans les positions "Executive", mixité des équipes, etc.) ainsi que des objectifs d'embauches de jeunes diplômés, levier clé de la constitution des viviers de talents.

Le programme de développement de nos talents techniques, TCL (Technical Career Leaders), a également fait l'objet d'une attention particulière en 2018 avec la nomination de deux Senior Fellows

(le plus haut niveau de reconnaissance du programme), de premiers experts internationaux issus des équipes d'Airgas et une progression de la mixité avec la nomination de la première femme Fellow. Ce programme est un levier essentiel de l'innovation, et contribue fortement à assurer dans la durée la fiabilité et la sécurité du Groupe.

En miroir de notre programme NEOS Expérience client, un programme centré sur l'écoute et l'engagement de nos collaborateurs a été lancé.

● Performance individuelle :

La performance individuelle a été jugée excellente. Les résultats du Groupe sont très bons dans un contexte économique et géopolitique incertain. Concernant l'acquisition Airgas, les synergies sont en avance d'un an sur les prévisions. En outre, on relève, au sein des équipes d'Airgas, l'expression d'un fort sentiment d'appartenance au Groupe et d'élargissement des perspectives professionnelles suite à l'acquisition. On note par ailleurs une forte implication personnelle de Benoît Potier dans le développement de l'Hydrogène Énergie.

TABLEAU DE SYNTHÈSE DE LA PART VARIABLE 2018

		Cible ^(a)		Maximum		Taux de réalisation ^(e)		
Indicateur	Mesure	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
CRITERES FINANCIERS (QUANTIFIABLES) dont :		105	70	122	73	-	108,6	71,8
- Bénéfice net par action récurrent (BNPA récurrent) ^(b)	Progression du BNPA récurrent	40	26,7	47	28,1	113,1	45,2	30
- Rentabilité après impôts des capitaux employés (ROCE)	Valeur ^(d)	45	30	52	31,1	94	42,3	28
- Chiffre d'affaires ^(c)	Croissance comparable du chiffre d'affaires consolidé	20	13,3	23	13,8	105,5	21,1	14
CRITERES PERSONNELS (QUALITATIFS) dont :		45	30	45	27	-	42,8	28,2
- RSE	• Sécurité et fiabilité - poursuivre les efforts d'amélioration de la sécurité en termes de taux de fréquence d'accidents avec arrêt et vigilance sur la prévention en termes d'accidents de la route et liés aux métiers • Déploiement du Programme de Développement Durable – Définition et communication d'objectifs RSE pour le Groupe, en cohérence avec le programme NEOS	15	10	15	9	90	13,5	9
- Organisation / Ressources humaines	Poursuite de la politique de développement des talents, en particulier pour la progression des jeunes managers – Organisation des plans de succession à venir	15	10	15	9	95	14,3	9
- Performance individuelle	Appréciation du Conseil d'Administration, notamment du contexte externe de l'année.	15	10	15	9	100	15	10
TOTAL (critères financiers et personnels)		150	100	167	100	-	151	100

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

(b) Hors change et éléments exceptionnels significatifs.

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

(d) Au 31 décembre 2018.

(e) Selon décision du Conseil d'Administration du 13 février 2019.

Au total, le montant de la part variable est à la cible, en hausse de + 2,8 % par rapport à la part variable au titre de 2017.

En moyenne annualisée, la part variable de Benoît Potier a augmenté de + 6,8 % sur 3 ans, de + 6,1 % sur 5 ans et de + 3,0 % sur 10 ans.

La totalité de la part variable de la rémunération due au titre de l'exercice 2018 à raison du mandat social sera payée en 2019 après approbation des comptes par l'Assemblée Générale des actionnaires, étant précisé que son versement est conditionné à l'approbation par une Assemblée Générale Ordinaire des éléments de rémunération de Benoît Potier pour 2018 dans les conditions prévues à l'article L. 225-100 du Code de commerce.

1.2. Total part fixe et part variable

La rémunération brute totale s'établit comme suit :

Montants en €	B. Potier
Total part fixe	1 325 000
Total part variable	2 005 653
Total fixe + variable	3 330 653

La rémunération part fixe et part variable totale de Benoît Potier pour 2018 est en hausse de + 3,3 % par rapport à 2017.

Cette variation reflète la dernière phase du repositionnement de la rémunération cible sur 2017-2018 dans le nouveau contexte du Groupe suite à l'acquisition d'Airgas, ce repositionnement s'étant achevé en 2018.

En moyenne annualisée, la rémunération fixe et variable de Benoît Potier a augmenté de + 6,6 % sur 3 ans, de + 5,1 % sur 5 ans et de + 2,9 % sur 10 ans.

Le Conseil d'Administration a pris acte des avantages en nature versés au bénéfice du dirigeant mandataire social en 2018 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. Exercice 2019

2.1. Politique de rémunération applicable au Président-Directeur Général

La politique de rémunération applicable à Benoît Potier a été arrêtée par le Conseil d'Administration du 13 février 2019 sur recommandation du Comité des rémunérations en conformité avec les principes approuvés par les Assemblées Générales des 3 mai 2017 et 16 mai 2018. Elle est **adaptée au contexte du Groupe, demeure compétitive et intègre des éléments incitatifs qui reflètent la stratégie du Groupe orientée vers une croissance rentable sur le long terme en agissant de manière responsable dans le respect de l'intérêt social et des intérêts de toutes les parties prenantes.**

Il est rappelé qu'en 2017, il avait été décidé de **faire évoluer progressivement la politique de rémunération** du Président-Directeur Général pour refléter le niveau accru de responsabilité du dirigeant suite au changement de taille du Groupe lié à l'acquisition d'Airgas. **Ce repositionnement s'étant achevé en 2018, le Conseil d'Administration a décidé de maintenir la part fixe de 2019 au même niveau que celle de 2018 et de stabiliser ainsi le niveau de la rémunération annuelle totale cible.**

Dans ce contexte, la structure de la rémunération globale annuelle pour 2019 s'inscrit dans la continuité des exercices antérieurs, quelques améliorations ayant été apportées suite à des remarques d'actionnaires. Cette structure s'établit comme suit :

- Un **équilibre proportionné entre les trois éléments de rémunération** (part fixe, part variable, éléments de motivation à long terme ou « LTI ») est maintenu de telle sorte que, selon une pratique récurrente à Air Liquide :
 - le poids de la **part variable et des LTI, qui sont soumis à conditions de performance, continue de représenter environ 75 %** de la rémunération annuelle totale,

- dans l'équilibre entre les trois éléments précités, un poids un peu plus important continue d'être conféré aux LTI. Ainsi, **la part fixe représente environ 25 %, la part variable 35 % et les LTI 40 % du total de la rémunération** ;
- **Critères de la part variable et des LTI** : tenant compte des remarques d'actionnaires, le Conseil a décidé, sur recommandation du Comité des rémunérations, de faire évoluer les critères de performance auxquels sont soumis ces deux outils de rémunération à compter de 2019. Ainsi, le critère du **BNPA** sera désormais pris en compte dans un seul outil de rémunération : il demeure un critère de la **part variable** annuelle, mais ne figure plus parmi les critères de performance des LTI. En outre, le **ROCE** devient un critère de la rémunération **long terme** (LTI) en remplacement du BNPA. Le critère du chiffre d'affaires est maintenu en tant que critère de la part variable.
- **Plafonds d'attribution de LTI aux dirigeants mandataires sociaux** : l'Assemblée Générale du 7 mai 2019 est invitée à statuer sur le renouvellement des autorisations d'attribution de stock-options et d'actions de performance. À cette occasion et suite à des remarques d'actionnaires, le Conseil d'Administration propose à l'Assemblée de **diminuer d'un tiers** chacun des **sous-plafonds d'attribution aux dirigeants mandataires sociaux** soumis à l'Assemblée Générale afin de les rapprocher des niveaux historiques d'attribution par le Conseil. En conséquence, sous réserve de l'approbation des résolutions par l'Assemblée, le nombre d'options attribuées aux dirigeants mandataires sociaux ne pourra excéder 0,2 % du capital social (au lieu de 0,3 % précédemment) et le nombre d'actions de performance consenties aux dirigeants ne pourra excéder 0,1 % du capital social (au lieu de 0,15 % précédemment). Comme précédemment, le Conseil d'Administration fixe également des **limites annuelles d'attribution**, qui demeurent sensiblement inférieures à ces sous-plafonds, étant précisé en outre que comme indiqué ci-dessus les LTI doivent représenter environ 40 % de la rémunération annuelle du dirigeant.
- **Les autres principes applicables à la part variable annuelle sont inchangés.** Ainsi :
 - 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 en page 8) :
 - un **poids relatif plus important est toujours 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 :
 - comme en 2018, pour répondre aux attentes d'actionnaires, 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 communiquées 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 communiqué ex post.

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

2.2. Mise en œuvre pour la rémunération 2019

Par application des principes et objectifs rappelés ci-dessus, sur recommandation du Comité des rémunérations, le Conseil d'Administration du 13 février 2019 a arrêté les éléments de rémunération de Benoît Potier pour 2019 comme suit :

2.2.1. Part fixe

La part fixe s'établit à 1 325 000 euros, **identique à celle de 2018**. La progression annuelle moyenne de la part fixe sur les cinq dernières années est de + 3,8 %.

2.2.2. Part variable

Le Conseil d'Administration, sur recommandation du Comité des rémunérations, a décidé que les critères de la part variable 2019 seraient les suivants :

- **deux critères financiers quantifiables**, qui figuraient déjà dans les critères de la part variable au titre de 2018 :
 - progression du bénéfice net par action récurrent (hors change et éléments exceptionnels significatifs) (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 en page 8.

À la suite de remarques d'actionnaires, le Comité des rémunérations a procédé à une revue détaillée des critères de la part variable et des LTI et a formulé ses recommandations. Sur cette base, le Conseil a considéré que le ROCE constitue plutôt un indicateur de long terme et qu'il est plus approprié de l'intégrer comme critère de performance des LTI. En conséquence, le Conseil a décidé que le ROCE ne figurerait plus parmi les critères de la part variable annuelle.

Le critère de progression du **BNPA récurrent** permet de prendre en compte **tous les éléments du compte de résultat**. Le critère de **progression des ventes** traduit 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, le programme d'entreprise **NEOS** intègre également des **objectifs d'efficacités** dont la réalisation participe à la progression du BNPA récurrent.

Pour chaque critère, le Conseil d'Administration a défini un objectif cible, qui n'est pas rendu public pour des raisons de confidentialité.

Les **objectifs cibles fixés sont exigeants**. Ils s'inscrivent **en toute cohérence dans la trajectoire du programme d'entreprise NEOS** qui vise, 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.

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 en page 8 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.

Le tableau de synthèse ci-dessous détaille ces critères de la part variable, ainsi que les poids cible et maximum de chaque élément.

TABLEAU DE SYNTHÈSE DE LA PART VARIABLE 2019

Indicateur	Cible ^(a)		Maximum	
	En % de la rémunération fixe	En % base 100	En % de la rémunération fixe	En % base 100
CRITERES FINANCIERS (QUANTIFIABLES)	105	70	122	73
dont :				
Progression du bénéfice net par action récurrent (BNPA récurrent) ^(b)	75	50	87	52
Croissance comparable du chiffre d'affaires consolidé ^(c)	30	20	35	21
CRITERES PERSONNELS (QUALITATIFS)	45	30	45	27
dont :				
RSE :				
- 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 (mise en œuvre des Objectifs Climat du Groupe - Fondation Air Liquide – Diversité)				
Organisation / Ressources humaines (développement des talents, plans de succession)	15	10	15	9
Performance individuelle : appréciation du Conseil d'Administration, notamment du contexte externe de l'année	15	10	15	9
TOTAL (critères financiers et personnels)	150	100	167	100

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

(b) Hors change et éléments exceptionnels significatifs. Hors effet de l'application de la norme IFRS 16 à partir du 1er janvier 2019.

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

La totalité de la part variable de la rémunération due au titre de l'exercice 2019 à raison du mandat social sera payée en 2020 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 pour 2019 dans les conditions prévues à l'article L. 225-100 du Code de commerce.

2.2.3. Éléments de rémunération à long terme

Les principes suivants ont été retenus par le Conseil d'Administration du 13 février 2019 pour l'attribution prévue à l'automne 2019 :

- Le Conseil a confirmé que, selon le principe retenu en 2016, l'attribution d'actions de performance et d'options 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 2019, 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 à l'attribution de 2018**, représentant 40,4% du total de la rémunération cible pour 2019, conformément à la politique de rémunération.

- La totalité des options de souscription et des actions de performance attribuées est soumise à **des conditions de performance communes** aux plans d'options et d'actions de performance et 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.

À la suite de remarques d'actionnaires, le Comité des rémunérations a procédé à une revue détaillée des critères de la part variable annuelle et des LTI et a formulé ses recommandations. Sur cette base, le Conseil a considéré que le **ROCE** constitue plutôt un indicateur de **long terme** et qu'il est plus approprié de l'intégrer comme critère de performance des LTI. En conséquence, le Conseil a décidé que le BNPA ne figurerait plus parmi les critères des LTI mais demeurerait un critère de la part variable annuelle.

En effet, 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. **Le critère du ROCE** permet ainsi de mesurer le retour sur capitaux employés et constitue un indicateur clé au regard de l'activité d'Air Liquide.

Le taux de rendement pour l'actionnaire (TSR AL et TSR relatif) est maintenu comme second critère de performance des LTI. Il permet de favoriser l'alignement des intérêts du dirigeant avec l'intérêt des actionnaires.

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 d'options/d'actions de performance acquis sont également publiés à l'issue de ce Conseil.

Conditions de performance

En conséquence de ce qui précède, les conditions de performance applicables à l'ensemble des bénéficiaires des Plans d'options et d'actions de performance qui seront attribués en 2019 ont été arrêtées par le Conseil d'Administration du 13 février 2019. Le nombre d'options pouvant être exercées sur le nombre total d'options qui seront attribuées ainsi que le nombre d'actions de performance définitivement attribuées dans le cadre des Plans 2019 seront fonction :

- (i) **à hauteur de 60 % des options/actions de performance attribuées**, du taux de réalisation d'un objectif, fixé par le Conseil, constitué par la rentabilité des capitaux employés après impôts (« **ROCE²** ») constaté à la fin de l'exercice 2021.

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. Cette borne basse correspond à un niveau de **ROCE inférieur de 200 bps** 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 du programme d'entreprise NEOS** qui vise un ROCE supérieur à 10 % en 2021-2022.

- (ii) **à hauteur de 40 % des options/actions de performance attribuées**,

- pour 50 % des options/actions de performance 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 2019, 2020 et 2021 (« **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 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 (« **TSR B** »), comparé à l'**indice TSR CAC 40, dividendes réinvestis (source Bloomberg)**, sur les exercices 2019, 2020 et 2021.

² La Rentabilité des capitaux employés après impôts ("ROCE") sera calculée comme suit : ((résultat net après impôts et avant déduction des intérêts minoritaires - coûts de l'endettement financier net après impôts) sur la période 2021) / (moyenne de (capitaux propres + intérêts minoritaires + endettement net) à la fin des 3 derniers semestres (S2 2021, S1 2021, S2 2020), ces agrégats étant retraités de l'impact de la variation des devises par rapport au taux de change 2018 et de l'application de la nouvelle norme IFRS 16.

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.

Le taux de réalisation des conditions de performance sera constaté par le Conseil lors de l’arrêté des comptes de l’exercice 2021.

Règles propres aux dirigeants mandataires sociaux

À l’occasion du renouvellement des résolutions d’autorisations d’attribution de stock-options et d’actions de performance, le Conseil d’Administration propose à l’Assemblée de **diminuer d’un tiers** chacun des **sous-plafonds d’attribution aux dirigeants mandataires sociaux** soumis à l’Assemblée Générale afin de les rapprocher des niveaux historiques d’attribution par le Conseil. En conséquence, sous réserve de l’approbation des résolutions par l’Assemblée Générale du 7 mai 2019, le nombre d’options attribuées aux dirigeants mandataires sociaux ne pourra excéder 0,2 % du capital social (au lieu de 0,3 % précédemment) et le nombre d’actions de performance consenties aux dirigeants ne pourra excéder 0,1 % du capital social (au lieu de 0,15 % précédemment).

Les autres règles propres aux dirigeants mandataires sociaux sont inchangées par rapport à 2018 :

- **Obligations de conservation et de détention d’actions :** sur recommandation du Comité des rémunérations, le Conseil a défini les obligations de conservation issues des articles L. 225-185 et L. 225-197-1 du Code de commerce applicables aux actions issues de levées d’options et actions de performance respectivement à compter du 28 septembre 2015. Elles se traduisent par l’obligation, pour Benoît Potier, de conserver au nominatif jusqu’à la cessation de ses fonctions, une quantité minimale d’actions correspondant à 50 % de la plus-value d’acquisition nette de charges sociales et d’impôt de chaque levée d’options/acquisition définitive d’actions de performance.

Ce pourcentage sera abaissé à 5 %, dès lors que la quantité d’actions détenues par le dirigeant mandataire social représenterait un montant au moins égal à trois fois la rémunération annuelle brute fixe du dirigeant.

Par ailleurs, subsiste à ce jour la règle interne définie par le Conseil d’Administration depuis 2008, par laquelle le Président-Directeur Général doit détenir en compte nominatif un nombre d’actions équivalent à deux fois sa rémunération annuelle brute fixe. Cette obligation subsistera tant qu’elle ne sera pas dépassée par l’effet des règles issues du Code de commerce précitées. Le nombre d’actions devant être détenues est apprécié au 1^{er} janvier et au 1^{er} juillet de chaque année.

- **Condition de présence :** perte des options/des droits aux actions de performance en phase d’acquisition, en cas de démission ou de révocation du mandat pour motif grave.
- **Principe de proratisation** en fonction de la présence effective du dirigeant mandataire social en cas de départ pendant la période d’appréciation des conditions de performance. Ce principe s’applique (i) aux dirigeants mandataires sociaux, (ii) dans tous les cas de départ pour une cause autre que la démission ou la révocation pour motif grave (qui sont des cas de perte des LTI). Ainsi en pratique, le taux d’allocation global (après application des conditions de performance) sera réduit au prorata du nombre de mois de présence effective du dirigeant dans le Groupe au cours de la période d’appréciation des critères de performance. En outre, aucune attribution n’est consentie au dirigeant l’année de son départ, conformément au Code AFEP/MEDEF.

3. Réalisation des conditions de performance des plans d’options et actions de performance 2016

3.1. Constat de la réalisation des conditions de performance des plans d’options de souscription et d’actions de performance du 29 novembre 2016 (Plans annuels)

Le Conseil d’Administration de L’Air Liquide, lors de sa réunion du 29 novembre 2016, a arrêté les plans annuels d’actions de performance et d’options pour 2016.

Sur la base des comptes arrêtés pour l'exercice 2018 soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale des actionnaires du 7 mai 2019, le Conseil d'Administration du 13 février 2019 a constaté le taux de réalisation des conditions de performance applicables à la totalité des options et actions de performance attribuées à tout bénéficiaire définies lors de l'attribution des plans d'options et d'actions de performance du 29 novembre 2016.

Les plans annuels de 2016 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, objectif de la moyenne des croissances annuelles du **BNPA Récurrent hors effet de change et hors éléments exceptionnels** sur les exercices 2016, 2017 et 2018 fixé à + 8 % (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.

Pour tenir compte de l'impact de l'acquisition d'Airgas et de son financement, le principe suivant avait été retenu :

- de procéder à un calcul du BNPA Récurrent sur la base de comptes pro forma 2016, permettant de prendre en compte des données comparables sur les périodes concernées (2016, 2017, 2018),
- d'augmenter l'objectif de moyenne des croissances annuelles sur cette période. Cet objectif, précédemment de + 5 % par an, avait ainsi été fixé à un niveau de croissance compris dans la fourchette de + 6 % à + 10 % par an, soit + 8 %.

Le Conseil d'Administration a constaté que la moyenne des croissances annuelles du BNPA récurrent sur la période précitée s'établissait à + 8,05 %, 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 croissance moyenne annualisée d'un placement en actions Air Liquide sur les exercices 2016, 2017 et 2018 (« TSR AL »), fixé à 8 % (a) pour pouvoir exercer la totalité des options et (b) pour que la totalité des actions soit acquise, et dégressif linéairement jusqu'à 4 %.

Le Conseil d'Administration a constaté que cette croissance, sur la période précitée, s'établissait à 5,6 % par an, soit un objectif réalisé à 40 %,

- 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 (« TSR B »), comparé à un indice de référence composé :
 - pour moitié par l'indice CAC 40, dividendes réinvestis (source Bloomberg), et
 - pour moitié par le rendement pour l'actionnaire des sociétés du secteur des gaz industriels-Pairs, dividendes réinvestis (source Bloomberg).
- sur les exercices 2016, 2017 et 2018.

Le taux de réalisation était de 0 % si le taux de rendement Air Liquide était inférieur de 3 % à l'objectif médian, et de 100 % si le taux de rendement Air Liquide était supérieur de plus de 3 % à l'objectif.

Le taux de rendement Air Liquide sur la période précitée est de 8,33 %. Celui de l'indice CAC 40 sur la même période est de 4,4 % et celui des sociétés du secteur atteint 10,8 %. Par conséquent, la différence entre le taux de rendement Air Liquide et la moyenne du taux de rendement CAC 40 et Pairs s'établit à 0,73 %, soit un objectif réalisé à 62,13 %.

En conséquence, le Conseil d'Administration a constaté que le taux de réalisation des conditions de performance du plan d'options du 29 novembre 2016 et des plans d'actions de performance du 29 novembre 2016 s'établit à 82,87 %.

3.2. Constat de la réalisation des conditions de performance des plans d'actions de performance du 29 juillet 2016 (Plans Airgas)

Le Conseil d'Administration, lors de sa réunion du 29 juillet 2016, a décidé d'une attribution spécifique d'actions de performance destinée à marquer la reconnaissance de la Société pour le travail accompli par toutes les équipes ayant contribué à la réalisation de l'acquisition d'Airgas.

Pour chacun de ces Plans « Airgas » (Plan « France et Plan « Monde »), le Conseil a retenu des conditions de performance calculées sur trois exercices identiques à celles retenues pour les plans d'options et d'actions de performance du 29 novembre 2016 (voir descriptif ci-dessus).

Sur la base des comptes arrêtés pour l'exercice 2018 soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale des actionnaires du 7 mai 2019, le Conseil d'Administration du 13 février 2019 a constaté le taux de réalisation des **conditions de performance** applicables à la totalité des actions de performance attribuées à tout bénéficiaire définies lors de l'attribution des **plans d'actions de performance Airgas** du 29 juillet 2016 **qui s'établit à 82,87 %**.

Conformément à la décision du Conseil d'Administration du 27 juillet 2017 spécifiquement pour Benoît Potier, une condition de performance additionnelle basée sur le taux de réalisation des synergies suite à l'acquisition d'Airgas a été ajoutée. La réalisation de cette condition de performance additionnelle sera constatée par le Conseil d'Administration approuvant les comptes 2019, l'attribution définitive étant reportée en conséquence pour Benoît Potier.

3.3. Nombre d'options et d'actions de performance dont bénéficie Benoît Potier au titre des Plans 2016

Les nombres d'options et d'actions de performance attribués au titre des Plans 2016 ont été ajustés suite à l'augmentation de capital en numéraire du 11 octobre 2016 et à l'attribution d'actions gratuites de 2017 et s'élèvent après ajustement à 66 161 options, 19 626 actions de performance au titre du Plan annuel 2016 et à 22 647 actions de performance au titre du Plan Airgas du 29 juillet 2016.

Après prise en compte du taux de réalisation des conditions de performance, les nombres d'options et d'actions de performance sont les suivants : 54 827 options, 16 264 actions de performance au titre du Plan annuel 2016. Le nombre d'actions de performance au titre du Plan Airgas du 29 juillet 2016 sera communiqué après constatation, par le Conseil d'Administration approuvant les comptes de 2019, de la réalisation de la condition de performance supplémentaire s'appliquant spécifiquement pour Benoît Potier³.

4. Engagements réglementés liés à la cessation de fonctions concernant Benoît Potier

Conformément à la loi, le Conseil d'Administration a procédé au réexamen annuel des engagements liés à la cessation des fonctions conclus et autorisés au cours d'exercices antérieurs dont l'exécution a été poursuivie au cours du dernier exercice. Ces conventions portent sur les régimes complémentaires de retraite à cotisations définies et à prestations définies / indemnité de départ / prévoyance / assurance-vie applicables à Benoît Potier. Sur recommandation du Comité des rémunérations, le Conseil d'Administration a décidé du maintien des autorisations en cours pour Benoît Potier.

S'agissant du régime de retraite à prestations définies, pour la période courant du renouvellement du mandat de Benoît Potier le 16 mai 2018 à la fin de l'exercice, le Conseil d'Administration du 13 février 2019

³ Conformément à la décision du Conseil d'Administration du 27 juillet 2017 spécifiquement pour Benoît Potier, une condition de performance additionnelle basée sur le taux de réalisation des synergies suite à l'acquisition d'Airgas a été ajoutée. La réalisation de cette condition de performance additionnelle sera constatée par le Conseil d'Administration approuvant les comptes 2019, l'attribution définitive étant reportée en conséquence pour Benoît Potier.

a constaté que la condition de performance était réalisée à 100 % avec un accroissement des droits conditionnels de 1 %, correspondant à l'acquisition potentielle de 1 % supplémentaire de la rémunération de référence pour l'année considérée. De plus, selon les évolutions de la réglementation le concernant, le Conseil d'Administration pourrait être amené à modifier le régime de retraite à prestations définies existant ou à mettre en place un dispositif alternatif. Ce dispositif alternatif, s'il était mis en œuvre, serait soumis à conditions de performance conformément au Code AFEP/MEDEF.

Le rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés figure dans le document de référence 2018.

5. Say on Pay ex post

Le Conseil d'Administration a arrêté les projets de résolution ainsi que les tableaux de synthèse présentant les éléments de la rémunération due ou attribuée à Monsieur Benoît Potier, Président-Directeur Général, au titre de 2018, sur lesquels l'Assemblée Générale du 7 mai 2019 est invitée à statuer.

6. Say on Pay ex ante

Conformément à l'article L. 225-37-2 du Code de commerce, le Conseil d'Administration a arrêté les principes et les critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature attribuables aux dirigeants mandataires sociaux qui seront soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale ordinaire des actionnaires.