

RAPPORT DE GESTION SOCIAL ET CONSOLIDÉ

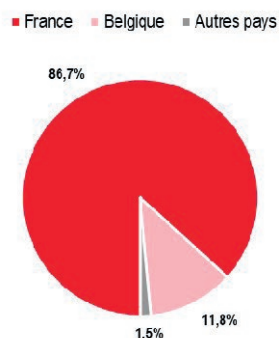
ACTIVITÉS ET FAITS MARQUANTS

PRÉSENTATION GÉNÉRALE

Expert en data marketing et communication, HighCo innove en permanence, depuis 30 ans, pour relever avec les marques et *retailers* les challenges du commerce de demain.

Le Groupe compte près de 600 collaborateurs en France, en Belgique, en Espagne et en Italie. HighCo est cotée sur le marché réglementé d'Euronext Paris au compartiment C et fait partie depuis 2010 du Gaïa Index, sélection de 70 PME/ETI responsables.

En 2020, HighCo a réalisé son activité (marge brute) sur les zones géographiques suivantes :



Autres pays : Espagne et Italie.

PRINCIPALES DATES CLÉS

De 1990 à 1996

Création de HighCo en 1990 par Frédéric Chevalier (Président-Fondateur).

Appel au capital-risque en 1994 pour accélérer le développement national de la société, puis introduction en Bourse en 1996. HighCo est alors la deuxième valeur introduite sur le nouveau marché d'Euronext.

1999

Ouverture du capital au groupe britannique WPP, l'un des leaders mondiaux du secteur de la communication (participation de 30 %).

De 2003 à 2005

Recentrage stratégique sur les métiers de solutions marketing.

De 2006 à 2012

M. Richard Caillat succède à M. Frédéric Chevalier à la présidence du Directoire de HighCo.

Nombreuses acquisitions en France (VMS, BleuRoy.com, RC Médias), en Belgique (InfoShelf, Scan ID, Publi Info), au Royaume-Uni (MRM) et en Europe centrale (POS Media). Lancement des solutions marketing sur mobile avec les créations de High Connexion et Useradgents (France).

De 2013 à 2018

M. Didier Chabassieu succède à M. Richard Caillat à la présidence du Directoire de HighCo en 2013, ce dernier accédant à la présidence du Conseil de Surveillance. Réorientation stratégique à l'International avec les cessions de MRM au Royaume-Uni et POS Media en Europe Centrale. Accélération de la mutation digitale pour atteindre l'objectif de 50 % des activités du Groupe dans ce domaine. Poursuite des investissements et acquisitions afin d'intégrer tous les métiers du digital, avec notamment les acquisitions de Milky, CapitalData et l'intégration à 100 % de Useradgents.

Depuis 2019

Poursuite de la digitalisation des activités et investissements ciblés, avec notamment la création du start-up studio HighCo Venturi, afin de créer des relais de croissance « *retailtech* ».

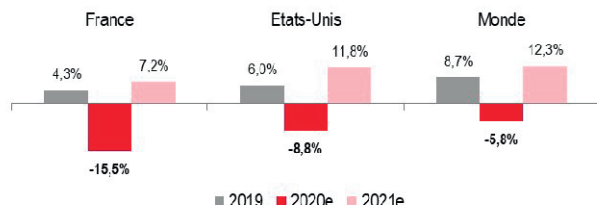
HIGHCO ET SES MARCHÉS

Recul moins fort qu'attendu des investissements publicitaires mondiaux en 2020 suite à la crise sanitaire et économique

Les prévisions de marché des investissements publicitaires présentées ci-après doivent être mises en perspective avec les incertitudes inhérentes aux évolutions futures de la crise sanitaire et économique actuelle.

GroupM (WPP) estime, dans ses prévisions publiées en décembre 2020, que les investissements publicitaires mondiaux (hors dépenses relatives à la publicité politique aux Etats-Unis) ont baissé de - 5,8 % en 2020, pour s'afficher à environ 506 Mrd€ (578 Mrd\$). Cette prévision est bien meilleure que celle estimée en juin 2020 (- 11,9 %) et fait suite à une année 2019 en forte croissance (+ 8,7 %). Ce recul peut donc être qualifié de relativement « modéré » compte tenu de l'impact initialement attendu et des conséquences de la pandémie sur l'économie globale. Dans ces mêmes prévisions, GroupM estime que les investissements publicitaires mondiaux devraient être en croissance de + 12,3 % en 2021. Cette estimation tient notamment compte du maintien en 2021 des événements

sportifs majeurs comme les Jeux Olympiques de Tokyo ou le championnat de football UEFA Euro 2020.



Source : GroupM – This Year Next Year, December 2020

Le Digital : seul « média » en croissance en 2020 au niveau mondial

Premier média en termes d'investissements publicitaires mondiaux depuis 2016, la publicité « digitale » est la seule à afficher une croissance en 2020 (+ 8,2 %), représentant désormais une part de marché de 59,3 % (contre 51,6 % en 2019), creusant toujours un peu plus l'écart avec le deuxième média, la télévision, dont la part s'affiche désormais à 23,5 %. Cette croissance est à la fois portée par l'e-commerce et par l'évolution brutale des comportements d'achats des consommateurs suite aux restrictions imposées par les autorités (par exemple, fermeture de points de vente physique). De très nombreux petits commerces ont d'ailleurs dû s'adapter pour maintenir une certaine visibilité auprès de ces consommateurs, et donc leur activité, en digitalisant leurs communications

En termes de prévisions, après un rebond en 2021 (+ 15,4 %), GroupM estime que la croissance des investissements publicitaires digitaux devrait ralentir mais rester soutenue jusqu'en 2024 (comprise entre + 7 % et + 10 %). En 2021, et en seulement six ans, la part du Digital dans les investissements publicitaires mondiaux aura doublé.

Si l'entrée en vigueur du Règlement Général sur la Protection des Données (RGPD) au sein de l'UE en 2018 avait nécessité de faire évoluer certaines solutions et pratiques, cette croissance continue de bénéficier de la transition vers l'achat programmatique qui permet aux acteurs du marché de proposer des solutions de ciblage et de personnalisation toujours plus efficaces. Les vidéos online et les réseaux sociaux renforcent ainsi leur position relais de croissance clés en termes de canal, toujours grâce aux améliorations technologiques continues (connexion) et aux nouvelles habitudes des utilisateurs (mobile), désormais amplifiées par la crise sanitaire actuelle.

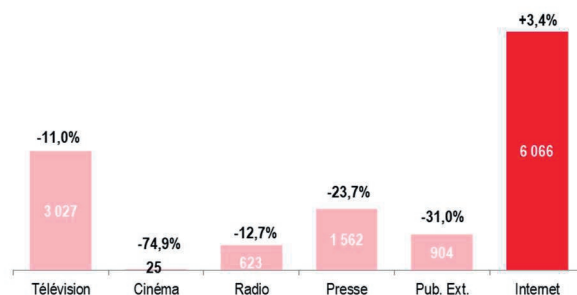
France : fort repli des investissements publicitaires malgré la résistance du Digital / internet

En France, où le Groupe a réalisé 86,7 % de son activité en 2020, GroupM estime, également dans ses prévisions publiées en décembre 2020, que les investissements publicitaires ont reculé de - 15,5 % et devraient rebondir en 2021, avec une croissance anticipée de 7,2 %. Alors que les restrictions imposées lors du premier confinement ont eu un fort impact sur l'économie hexagonale, en particulier au deuxième trimestre, les périodes d'été et de rentrée scolaire ont permis d'afficher une forte reprise. Cependant, le retour d'un contexte épidémique difficile, obligeant les autorités à prendre de nouvelles mesures restrictives fin octobre (second confinement), a de nouveau pesé sur l'économie du dernier trimestre.

Répartition des investissements par média et par secteur en France

Les recettes publicitaires nettes totales estimées du marché publicitaire français s'élèvent à 13,3 Mrd€, en baisse de - 11,4 % par rapport à 2019 selon le Baromètre Unifié du Marché Publicitaire (BUMP, publication conjointe de France Pub, Irep et Kantar), publié en mars 2021.

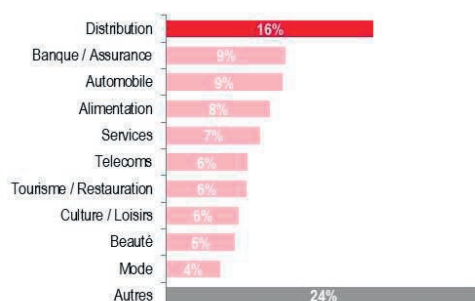
Hors annuaires, « courrier publicitaire » et imprimés sans adresse, elles s'élèvent à 11,8 Mrd€, en baisse de 9,4 %.



Source : BUMP – Le marché publicitaire en 2020 (recettes publicitaires des médias en valeur nette, hors annuaires, courrier publicitaire et imprimés sans adresse – M€), Mars 2021

La crise sanitaire et économique de 2020 a entraîné une forte baisse des recettes publicitaires françaises sur tous les médias, à l'exception de celles réalisées sur le premier média, Internet, en croissance de + 3,4 % par rapport à 2019. Si ce média, qui inclut principalement le « search » (+ 2,6 %), le « social » (+ 7,3 %) et le « display » (- 2,1 %), a permis de limiter le repli global des recettes, certains médias comme le cinéma (- 74,9 %) ou la publicité extérieure (- 31,0 %) ont particulièrement souffert des mesures restrictives prises par le gouvernement. En particulier, la solide dynamique de croissance des recettes publicitaires liées à l'affichage digital extérieur, « DOOH, Digital Out-Of-Home », observée ces dernières années a été stoppée brutalement en 2020 (- 41,9 %), après notamment une forte progression en 2019 (+ 20,5 %).

Dans les autres médias traditionnels (télévision, radio et presse), le Digital démontre sa résilience avec un repli limité à - 2,4 % en 2020.



Source : BUMP – Le marché publicitaire en 2020 (répartition par secteur des dépenses annuelles), Mars 2021

Côté secteur, avec 16 % des investissements, la distribution, secteur clé pour HighCo, reste la première source de revenus pour les médias en 2020. « Le secteur a pourtant accusé une baisse de - 13 % mais ce résultat résulte essentiellement du repli des enseignes spécialisées (- 22 %), quand les généralistes ont été stables en 2020 ».

Par ailleurs, les principales marques de grande consommation (alimentation, beauté et mode), annonceurs importants pour HighCo, ont également vu leurs communications publicitaires fortement réduites en 2020.

L'e-commerce français dopé par la crise sanitaire

En France, selon la FEVAD (février 2021), l'ensemble des ventes sur internet en 2020 représente 112 milliards d'euros (+ 8,5 % par rapport à 2019). Cette solide croissance est le résultat de la « digitalisation accélérée du commerce de détail » suite aux différentes restrictions imposées par le gouvernement pour lutter contre la crise sanitaire. Cette accélération a permis à la part de l'e-commerce de bondir de 9,8 % en 2019 à 13,4 % en 2020. Mais cette situation masque un contraste sur internet entre les ventes de biens/produits (+ 32 %) et les ventes de services (- 10 %). Si les premiers ont largement bénéficié de la fermeture des magasins physiques et des rayons dits « non-essentiels », « jouant un rôle d'amortisseur économique » pour ces derniers, les seconds ont subi « l'effet de la chute brutale des activités de voyages et de loisirs pendant la crise ». Cette bonne dynamique est directement corrélée à la hausse du nombre de transactions en ligne (+ 5,8 %), établissant un nouveau record avec 1,8 milliard de transactions enregistrées par les sites d'e-commerce en 2020. Par ailleurs, pour la première fois depuis des années, le panier moyen connaît une augmentation et s'affiche à 61 € (59 € en 2019). Les ventes en ligne des enseignes/magasins, segment sur lequel HighCo tend à renforcer sa position, « confirment leur progression : + 53 % sur l'année avec des pics à + 100 % pendant les deux confinements (accélération des livraisons à domicile, du click & collect et du drive) ».

Enfin, sur ce marché de l'internet en croissance, un autre canal clé pour HighCo enregistrait une progression à deux chiffres depuis plusieurs années : le m-commerce, transactions réalisées sur smartphones ou tablettes, via des sites mobiles ou des applications. Bien qu'affichant toujours une croissance de + 5 %, les achats réalisés sur l'internet mobile « ont été freinés en 2020 par le recul des ventes de transport, voyage, billetterie, etc. » (+ 18 % en 2019), toujours selon la FEVAD (indice iCM, indice commerce mobile). « Cette baisse s'explique en partie par la chute des achats de voyages et de loisirs qui font d'habitude l'objet de nombreuses commandes sur mobile. »

Environnement concurrentiel

La concurrence de HighCo, qui poursuit la digitalisation de ses activités et développe sa maîtrise de la data, est multiple et technologique. Sur ses métiers historiques, le Groupe fait face à des spécialistes tels que Qwamplify, Tessi ou Sogec Marketing (Groupe La Poste) sur le marketing promotionnel, et Mediaperformances ou in-Store Media sur l'activation *in-store*. L'évolution des offres historiques amène cependant des groupes comme TCC ou BrandLoyalty, initialement positionnés sur le métier des animations sous licence, mais aussi les régies intégrées de certains distributeurs alimentaires, à devenir de nouveaux concurrents. Sur les métiers dits *web to store* ou *mobile to store*, HighCo est confrontée à des acteurs technologiques très différents tels que Teemo, HiPay, Quotient Inc., Numberly (groupe 1000mercis) ou BudgetBox. Enfin, sur les métiers liés à la data, le Groupe doit faire face à des concurrents aux profils très différents : des start-up « technos » sur des expertises très pointues, des cabinets de conseil qui, comme Artefact, intègrent les nouvelles technologies, ainsi que les GAFA.

BILAN D'ACTIVITÉ ET FAITS MARQUANTS 2020

Des performances financières supérieures aux attentes dans un contexte difficile

Un niveau d'activité (MB) bien meilleur au S2 (- 5,7 %) qu'au S1 (- 14,7 %)

Dans un contexte sanitaire et économique sans précédent, le Groupe confirme sa résilience sur l'exercice 2020 avec une marge brute en retrait de - 10,3 % pour atteindre 74,16 M€, grâce à un niveau d'activité au S2 (- 5,7 %) bien meilleur qu'au S1 (- 14,7 %) à périmètre et change comparables (PCC). Le Digital résiste mieux sur l'exercice 2020 (- 5,6 % PCC) grâce notamment aux activités Mobile, en croissance au S2 (+ 5,3 % PCC). La part du Digital dans les activités du Groupe progresse fortement passant de 56,2 % fin 2019 (incluant Shelf Service) à 67,3 % fin 2020.

Résultats supérieurs aux attentes, rentabilité toujours solide et dividende en forte hausse

La bonne résistance d'activité couplée à la maîtrise des coûts ont permis de limiter la baisse du Résultat des Activités Ordinaires (RAO) ajusté 2020 à 12,18 M€, soit une baisse de - 28,8 %. Cette baisse est moins forte qu'attendue grâce à un RAO ajusté en croissance de + 4,3 % au S2.

La marge opérationnelle ajustée (RAO ajusté / MB) a ainsi été revue à la hausse au cours du S2 (de 10 % à 12 % puis 16 %) pour finalement s'afficher à 16,4 % (soit une baisse de 210 bps par rapport à 2019, incl. Shelf Service).

Avec un produit de 0,78 M€ lié à une reprise de provision sur les plans d'attribution gratuite d'actions (2019 retraité : charge de 0,62 M€), des charges de restructuration en hausse à 0,78 M€ (2019 retraité : 0,34 M€) et l'absence d'autres produits et charges opérationnels (2019 retraité : produit de 0,12 M€), le résultat opérationnel courant et le résultat opérationnel 2020 s'établissent à 12,18 M€, en repli respectivement de - 24,6 % et - 25,1 %.

L'impôt 2020 s'affiche en baisse de - 28,4 % et représente une charge de 4,24 M€ (2019 retraité : charge de 5,92 M€).

Le résultat des activités arrêtées ou en cours de cession représente, quant à lui, une charge (non cash) de 2,06 M€ sur l'exercice (2019 retraité : produit de 0,55 M€) principalement suite à la cession des activités de Shelf Service au Benelux.

Le résultat net part du Groupe (RNPG) ajusté ressort en retrait de - 36,5 % à 5,77 M€ (2019 retraité : 9,10 M€), pour un RNPG publié qui s'affiche à 4,27 M€, en repli de - 54,1 % (2019 retraité : 9,32 M€).

Le Groupe enregistre ainsi un bénéfice net par action (BNPA) 2020 de 0,28 €, en baisse de - 36,4 % par rapport à 2019 retraité (0,44 €).

Fort de ces solides performances financières, il sera proposé à la prochaine assemblée générale du 17 mai 2021, un dividende de 0,27 € par action, en forte progression de + 68,8 % par rapport au dividende de 0,16 € par action versé en 2019 (au titre de l'exercice 2018).

Forte génération de cash

Sur le plan de la structure financière, le bilan au 31 décembre 2020 reste très solide : l'excédent net de trésorerie (cash net) progresse de 14,42 M€ pour s'établir à 76,96 M€, grâce notamment à une capacité d'autofinancement qui s'élève à 13,00 M€ (hors impact IFRS 16).

Hors la ressource nette en fonds de roulement (63,53 M€ au 31 décembre 2020), le cash net s'affiche à 13,42 M€, soit une hausse de 10,17 M€ par rapport au 31 décembre 2019.

(en M€)	2020	Var. vs 2019 retraité
Marge brute	74,16	-10,3%
Résultat des Activités Ordinaires ajusté (RAO ajusté)	12,18	-28,8%
Résultat Opérationnel Courant (ROC)	12,18	-24,6%
Résultat net part du groupe ajusté (RNPG ajusté)	5,77	-36,5%
Capacité d'autofinancement (CAF) hors IFRS 16	13,00	-8,5%
Cash net hors ressource nette en fonds de roulement	13,42	+10,17 M€

Autres faits marquants 2020

COVID-19

La crise sanitaire a eu un impact significatif sur l'ensemble des clients et activités du Groupe suite notamment à :

- la fermeture des grandes surfaces spécialisées (GSS) qui représentent environ 20 % de l'activité du Groupe ;
- en ce qui concerne les activités du Groupe liées directement ou indirectement aux grandes surfaces alimentaires (GSA) :
 - une diminution des promotions des marques et le report ou l'annulation des temps forts d'enseignes alimentaires impactant les activités *drive to store* ;
 - la saturation des sites de drive et de e-commerce alimentaire entraînant une forte baisse des *display media* lors du premier confinement.

Les activités Mobile du Groupe (envoi de push SMS, développement d'applications mobile, etc.) ont mieux résisté. Le Groupe s'est rapidement adapté en mettant en place dans chaque filiale une organisation pour continuer à accompagner au mieux ses clients.

A ce titre, HighCo a pris toutes les mesures nécessaires pour limiter les effets de l'épidémie sur ses collaborateurs :

- rappel des « gestes barrières » et renforcement des mesures de protection sanitaire dès les premières annonces des autorités ;
- fermeture des sites du Groupe et déploiement de mesures pour préserver la continuité d'activité (télétravail) ;
- maintien de la cohésion de Groupe grâce aux différents outils collaboratifs mis en place.

Par ailleurs, pour faire face à la baisse d'activité et afin de préserver sa trésorerie, le Groupe a rapidement pris les mesures suivantes :

- recours aux dispositifs gouvernementaux mis à sa disposition afin de réduire l'impact de la situation (report du paiement des charges fiscales et sociales, chômage partiel, etc.) et obtention d'un prêt garanti par l'Etat (PGE) de 30 M€ ;
- report en principal de six mois des deux dernières échéances relatives à la convention de crédit conclue en 2015 ;
- plan d'économies sur les charges fixes initialement prévues (frais commerciaux, coûts de communication, etc.) ;
- suspension du programme de rachats d'actions ;
- suspension des investissements non prioritaires (CAPEX) ;
- proposition à l'assemblée générale de mai 2020 d'affecter en réserves l'intégralité du bénéfice 2019 (approuvée).

Cession des activités in-store au Benelux

Le Groupe a cédé ses activités in-store au Benelux à un groupe d'investisseurs belges de la grande distribution. L'opération a consisté en la cession de 100 % de HighCo Shelf Service SA (« Shelf Service »), implantée en Belgique, et de sa filiale au Luxembourg.

La cession de Shelf Service a permis de déconsolider une filiale dont l'activité était en décroissance structurelle et dont la rentabilité s'était fortement dégradée depuis plusieurs années. En 2019, les activités in-store au Benelux représentaient une marge brute de 12,5 M€ pour une contribution au Résultat des Activités Ordinaires consolidé très légèrement bénéficiaire. A fin septembre 2020, Shelf Service comptait 123 salariés. Cette cession s'inscrit dans le cadre de la stratégie de digitalisation du Groupe.

STRATÉGIE ET PERSPECTIVES 2021

Priorités opérationnelles

Poursuivre sa stratégie de digitalisation

Dans un contexte sanitaire et économique complexe, marqué par l'accélération de la mutation digitale du commerce, HighCo a poursuivi ses investissements sur son axe stratégique majeur, la digitalisation de ses activités. Fin 2020, le digital représente 67,3 % des activités du Groupe (56,2 % à fin 2019).

Accompagner ses clients face à de nouveaux enjeux

La distribution alimentaire a vécu une année record, marquée par des changements profonds : la montée en puissance du drive, la multiplication des partenariats entre enseignes physiques et *pure players*, la structuration de *marketplaces*, etc. De leur côté, les consommateurs ont fortement modifié leurs comportements de *shopping*, retrouvant le chemin des magasins géographiquement les plus proches et adoptant massivement les formats drive et le paiement sans contact.

Dans cet environnement complexe, les distributeurs sont confrontés à des problématiques nouvelles et doivent impérativement accélérer la digitalisation de leur marketing. Le Groupe, à travers la création de son start-up studio, HighCo Venturi, poursuit sa stratégie d'innovation pour créer ses relais de croissance et les solutions dont le marché a besoin. Doté de moyens financiers et humains, HighCo Venturi a choisi de donner la priorité à la digitalisation de deux solutions d'activation majeures : le coupon de réduction et le prospectus.

- S'agissant du coupon de réduction mobile :
 - création du premier coupon mobile universel reconnu par les caisses de l'ensemble des points de vente, condition nécessaire au lancement du coupon mobile en GSA (grande surface alimentaire) ;
 - création d'une plateforme d'émission de coupons mobiles personnalisés.

- S'agissant du prospectus digital : lancement d'une plateforme donnant la possibilité aux acteurs du e-commerce alimentaire de digitaliser leur communication commerciale et promotionnelle, offrant ainsi une alternative pertinente au prospectus papier.

Guidances 2021

Compte tenu du contexte sanitaire et économique actuel, HighCo anticipe pour l'année 2021 :

- un retour à la croissance de la marge brute (MB 2020 : 74,16 M€) ;
- une progression de la marge opérationnelle ajustée (RAO ajusté / MB) à plus de 17 % (marge opérationnelle ajustée 2020 : 16,4 %).

Les ressources financières du Groupe seront allouées :

- à la montée en puissance du start-up studio HighCo Venturi (investissements en OPEX supérieurs à 4,0 M€) ;
- au CAPEX qui sera compris entre 2,0 M€ et 3,0 M€ (2,90 M€ en 2020) ;
- au retour à l'actionnaire par le paiement d'un dividende en forte hausse (de l'ordre de 5,6 M€) et par la reprise du programme de rachat d'actions propres qui sera supérieur à 1,0 M€ (suspendu en 2020).

ÉVÉNEMENTS IMPORTANTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE DE L'EXERCICE

Janvier 2021 : remboursement intégral par anticipation du Prêt Garanti par l'Etat (PGE) de 30 M€.

Mars 2021 : cession des titres détenus dans l'entreprise associée Integral Shopper aux Emirats Arabes Unis.

RÉSULTATS DES ACTIVITÉS

RÉSULTATS CONSOLIDÉS

Analyse de la croissance

Calcul du taux de croissance organique annuel

Le chiffre d'affaires consolidé 2020 est de 136,45 M€, contre 159,80 M€ en 2019, hors les activités in-store au Benelux cédées en octobre 2020.

Depuis plusieurs années, le Groupe axe sa communication financière sur la marge brute (MB), indicateur clé de son niveau d'activité (ventes moins coûts directs des ventes). La marge brute consolidée 2020 s'affiche à 74,16 M€, en repli de 10,3 % à périmètre comparable et à taux de change constant.

Tableau de passage 2019 à 2020	en M€
Marge brute 2019 (IFRS)	95,22
Variations de périmètre	(12,54)
Effet de change	-
Marge brute 2019 PCC (IFRS) (1)	82,69
Marge brute 2020 (IFRS)	74,16
Variation organique (PCC)	- 8,53
Évolution organique 2020 / 2019 (PCC)	- 10,3%

(1) A périmètre comparable et à taux de change constants (i.e. en appliquant le taux de change moyen de la période aux données de la période comparable).

En application de la norme IFRS 5 « Actifs non courants détenus en vue de la vente et activités abandonnées », les activités in-store au Benelux (Shelf Service), cédées en octobre 2020, ont été présentées comme des activités abandonnées à compter du quatrième trimestre 2020. De ce fait, et afin de rendre les informations homogènes, les données publiées au titre de 2019 et des neuf premiers mois de 2020 ont été retraitées de l'impact de Shelf Service. Ainsi, les données PCC sont égales aux données retraitées en 2019.

Évolution des marges brutes trimestrielles

Marge brute IFRS (en M€)	2020	2019 PCC (1)	Évolution 2020 / 2019 PCC
1 ^{er} trimestre	18,19	20,59	- 11,7 %
2 ^e trimestre	17,78	21,61	- 17,7 %
Total 1 ^{er} semestre	35,98	42,20	- 14,7 %
3 ^e trimestre	18,52	19,32	- 4,1 %
4 ^e trimestre	19,67	21,17	- 7,1 %
Total 2 nd semestre	38,19	40,49	- 5,7 %
Total exercice	74,16	82,69	- 10,3 %

(1) A périmètre comparable et à taux de change constants (i.e. en appliquant le taux de change moyen de la période aux données de la période comparable).

Répartition de la marge brute par zones géographiques

La répartition de la marge brute est communiquée sur la base des secteurs géographiques. Ce découpage sectoriel reflète la structure opérationnelle et managériale du Groupe. Au sens d'IFRS 8, les indicateurs clés de performance du Groupe sont mensuellement contrôlés par le Directoire. Cf. « Périmètre de consolidation » de l'annexe aux comptes consolidés page 180 pour le détail des sociétés composant les secteurs « France » et « International ».

Marge brute IFRS (en M€)	2020	2019 PCC (1)	Évolution 2020/2019 PCC
France	64,32	71,52	- 10,1 %
International	9,84	11,17	- 11,9 %
Total Groupe	74,16	82,69	- 10,3 %

(1) A périmètre comparable et à taux de change constants (i.e. en appliquant le taux de change moyen de la période aux données de la période comparable).

France : la marge brute réalisée s'affiche à 64,32 M€, en repli de - 10,1 % par rapport à l'exercice précédent. Suite à la cession des activités in-store au Benelux, la France représente désormais 86,7 % de la marge brute du Groupe. La baisse d'activité a été moins forte qu'attendue, grâce notamment à un rebond d'activité au mois de juin et à un second semestre où les effets de la crise sur l'activité ont été en partie compensés par de bonnes performances sur les activités *Drive* et *Mobile*. La part des activités digitales en France est en croissance et s'affiche à 68,0 % à fin décembre 2020.

Marge brute IFRS (en M€) - FRANCE	2020	2019 PCC (1)	Variation 2020/2019 PCC	% MB globale
1 ^{er} trimestre	15,30	17,70	- 13,6%	84,1 %
2 ^e trimestre	15,66	18,62	- 15,9%	88,1 %
3 ^e trimestre	16,21	16,92	- 4,2%	87,5 %
4 ^e trimestre	17,16	18,27	- 6,1%	87,2 %
Total exercice	64,32	71,52	- 10,1%	86,7 %

(1) A périmètre comparable et à taux de change constants (i.e. en appliquant le taux de change moyen de la période aux données de la période comparable).

International : la marge brute réalisée en Belgique, en Espagne et en Italie s'établit à 9,84 M€, en repli de - 11,9 %. L'International représente 13,3 % de la marge brute du Groupe en 2020. En Belgique, après un premier semestre en retrait de 16,0 %, le second semestre ressort en baisse de seulement 10,0 %. Les activités sur les autres pays, 100% digitales, ressortent stables sur l'année (- 0,4 %), et représentent 1,5 % de la marge brute du Groupe.

Marge brute IFRS (en M€) - INTERNATIONAL	2020	2019 PCC (1)	Variation 2020/2019 PCC	% MB globale
1 ^{er} trimestre	2,90	2,89	+0,3 %	15,9 %
2 ^e trimestre	2,12	2,98	- 28,7 %	11,9 %
3 ^e trimestre	2,31	2,40	- 3,7 %	12,5 %
4 ^e trimestre	2,51	2,90	- 13,5 %	12,8 %
Total exercice	9,84	11,17	- 11,9 %	13,3 %

(1) A périmètre comparable et à taux de change constants (i.e. en appliquant le taux de change moyen de la période aux données de la période comparable).

Analyse de la rentabilité

Évolution du résultat des activités ordinaires ajusté (RAO ajusté)

Dans le cadre de la publication de ses comptes en normes IFRS, et afin d'améliorer la comparabilité de la performance opérationnelle de chaque période, le Groupe communique non seulement sur les soldes intermédiaires de gestion statutaires, mais aussi sur un indicateur non IFRS appelé « Résultat des Activités Ordinaires ajusté » (RAO ajusté).

Le RAO ajusté correspond au résultat opérationnel courant (ROC, solde intermédiaire de gestion statutaire) retraité des coûts de restructuration et hors coût des plans d'attribution gratuite d'actions afférent à la période.

IFRS (en M€)	2020	2019 retraité (1)	Évolution 2020 / 2019
Chiffre d'affaires	136,45	159,80	- 14,6 %
Charges directes d'exploitation	(62,29)	(77,11)	-19,2 %
Marge brute	74,16	82,69	- 10,3 %
Charges indirectes d'exploitation	(61,98)	(65,57)	- 5,5 %
Résultat des activités ordinaires ajusté	12,18	17,12	- 28,8 %
Marge opérationnelle ajustée	16,4 %	20,7 %	- 430bps

(1) En application de la norme IFRS 5 « Actifs non courants détenus en vue de la vente et activités abandonnées », les activités de Shelf Service en Belgique (et de sa filiale au Luxembourg) ont été classées et présentées comme des activités abandonnées. De ce fait, et afin de rendre les informations comparables, les données publiées au titre de 2019 ont été retraitées de leurs impacts respectifs. Le résultat, ainsi que la moins-value de cession de ces activités, sont présentés, nets d'impôts, sur une ligne distincte du compte de résultat consolidé intitulée « Résultat net d'impôt des activités arrêtées ou en cours de cession ».

La bonne maîtrise des charges indirectes d'exploitation, en baisse de - 3,59 M€ (- 5,5 %), a permis de limiter le repli du RAO ajusté à - 4,94 M€ (- 28,8 %) qui s'établit à 12,18 M€.

La marge opérationnelle ajustée (ratio RAO ajusté / Marge brute) s'affiche ainsi à 16,4 % en baisse de 430 bps (20,7 % en 2019).

Analyse du bas du compte de résultat

IFRS (en M€)	2020	2019 retraité (1)	Évolution 2020 / 2019
Résultat des activités ordinaires ajusté	12,18	17,12	-28,8 %
Charges de restructuration	(0,78)	(0,34)	
Résultat opérationnel courant ajusté	11,40	16,77	-32,0 %
Coût des plans d'attribution gratuite d'actions	0,78	(0,62)	
Résultat opérationnel courant	12,18	16,15	-24,6 %
Autres produits et charges opérationnels	-	0,12	
Résultat opérationnel	12,18	16,27	-25,1 %
Produits de trésorerie et équivalents de trésorerie	-	-	
Coût de l'endettement financier brut	(0,51)	(0,36)	
Coût de l'endettement financier net	(0,51)	(0,36)	
Autres produits et charges financiers	0,04	(0,07)	
Charges d'impôt	(4,24)	(5,92)	
Quote-part dans le résultat des entreprises associées et coentreprises	0,16	0,21	
Résultat net des activités poursuivies	7,63	10,13	-24,7 %
Résultat net d'impôt des activités arrêtées ou en cours de cession	(2,06)	0,55	
Résultat net	5,57	10,68	-47,8 %
Résultat net part du Groupe	4,27	9,32	-54,1 %
Résultat net part du Groupe ajusté (2)	5,77	9,10	-36,5 %
Résultat net ajusté attribuable aux actionnaires ordinaires de la société mère par action en € (3)	0,28	0,44	- 36,4 %
Résultat net ajusté attribuable aux actionnaires ordinaires de la société mère par action dilué en € (4)	0,28	0,43	- 35,8 %

(1) En application de la norme IFRS 5 « Actifs non courants détenus en vue de la vente et activités abandonnées », les activités de Shelf Service en Belgique (et de sa filiale au Luxembourg) ainsi que la quote-part dans le résultat de l'entreprise associée Integral Shopper aux Emirats Arabes Unis ont été classées et présentées comme des activités abandonnées. De ce fait, et afin de rendre les informations comparables, les données publiées au titre de 2019 ont été retraitées de leurs impacts respectifs. Le résultat, ainsi que la moins-value de cession de ces activités, sont présentés, nets d'impôts, sur une ligne distincte du compte de résultat consolidé intitulée « Résultat net d'impôt des activités arrêtées ou en cours de cession ».

(2) Le résultat net part du Groupe ajusté correspond au résultat net part du Groupe hors impact lié aux attributions gratuites d'actions net d'impôt (2020 : produit de 0,56 M€ ; 2019 : charge de 0,45 M€), hors autres produits et charges opérationnels (2019 : produit de 0,12 M€), et hors résultat net d'impôt des activités arrêtées ou en cours de cession (2020 : charge de 2,06 M€ ; 2019 : produit de 0,55 M€).

(3) Basé sur un nombre de titres moyen de 20 738 470 au 31/12/20 et de 20 779 690 au 31/12/19.

(4) Basé sur un nombre de titres moyen dilué de 20 738 470 au 31/12/20 et de 20 973 735 au 31/12/19.

Après coûts de restructuration (0,78 M€ en 2020 contre 0,34 M€ en 2019) et coût des plans d'attribution gratuite d'actions (produit de 0,78 M€ en 2020 contre une charge de 0,62 M€ en 2019), le résultat opérationnel courant s'affiche à 12,18 M€, en baisse de -24,6 % par rapport à 2019 (16,15 M€).

Le coût de l'endettement financier net est une charge de 0,51 M€ en 2020, contre une charge de 0,36 M€ en 2019.

La charge d'impôt s'établit à 4,24 M€ en 2020, contre 5,92 M€ en 2019. Cette baisse est directement corrélée à celle du résultat.

Ainsi, le Résultat Net Part du Groupe (RNPG) est en baisse de 54,1 % mais reste bénéficiaire de 4,27 M€ en 2020, contre un profit de 9,32 M€ en 2019.

Le RNPG ajusté, hors impact net d'impôt des plans d'attribution gratuite d'actions (produit de 0,56 M€ en 2020 ; charge de 0,45 M€ en 2019), autres produits et charges opérationnels (nul en 2020 ; produit de 0,12 M€ en 2019) et résultat net d'impôt des activités arrêtées ou en cours de cession (charge de 2,06 M€ en 2020 ; produit de 0,55 M€ en 2019) représente un profit de 5,77 M€ en 2020, en repli de 36,5 % (profit de 9,10 M€ en 2019).

Analyse de la structure financière

Indicateurs bilanciaux simplifiés

IFRS (en M€)	31/12/20	31/12/19
Actif immobilisé	107,64	109,81
Besoin en fonds de roulement (BFR)	(63,53)	(59,29)
Capitaux propres part du Groupe	92,06	89,42
Provisions non courantes	2,59	1,87
Dettes financières	34,68	7,30
Obligations locatives	18,77	15,99
Excédent net de trésorerie (1)	76,96	62,54

(1) Y compris ressource quasi permanente en fonds de roulement (63,53 M€ au 31/12/20 et 59,29 M€ au 31/12/19), issue principalement des activités de traitement des coupons de réduction, et sans retraitement de présentation des location-financements (0,10 M€ au 31/12/20 et 0,15 M€ au 31/12/19).

Compte tenu d'un résultat net part du Groupe de 4,27 M€ en 2020, de l'absence de versement de dividendes aux actionnaires et d'autres variations pour (1,63) M€ principalement liées aux attributions gratuites d'actions, les fonds propres part du Groupe augmentent de 2,64 M€ et s'affichent à 92,06 M€ au 31 décembre 2020, contre 89,42 M€ à fin 2019.

La structure financière au 31 décembre 2020 reste solide compte tenu :

- d'un montant de disponibilités et de valeurs mobilières de placement de 111,63 M€ à l'actif, incluant le PGE de 30 M€, soit un excédent net de trésorerie (ou dette nette négative) qui s'affiche à 76,96 M€, contre un excédent net de trésorerie de 62,54 M€ à fin 2019 ;
- du cycle d'exploitation de l'activité du Groupe et, en particulier, de celui du traitement de coupons de réduction. Le Groupe affiche une ressource quasi permanente en fonds de roulement d'exploitation de 63,53 M€, en hausse de 4,24 M€ par rapport à fin 2019.

En conséquence, le Groupe dispose d'un cash net hors ressource nette en fonds de roulement de 13,42 M€, contre 3,25 M€ au 31 décembre 2019, en hausse de 10,17 M€.

Analyse des flux de trésorerie

La trésorerie nette du Groupe (trésorerie à l'actif retraitée des concours bancaires courants au passif) s'affiche à 111,63 M€ au 31 décembre 2020, en hausse de 41,79 M€ par rapport à fin 2019.

Les principaux éléments ayant généré de la trésorerie au cours de l'exercice sont :

- le PGE, non utilisé, pour 30 M€ ;
- la capacité d'autofinancement (CAF) consolidée pour 16,26 M€, y compris effet favorable de la neutralisation de l'amortissement des droits d'utilisation pour 3,56 M€ (IFRS 16) ;
- la variation du BFR des activités ordinaires pour 3,16 M€.

Les principaux éléments ayant consommé de la trésorerie au cours de l'exercice sont :

- les remboursements d'emprunts, pour 2,30 M€, correspondant principalement aux échéances de remboursement de janvier 2020 du crédit syndiqué de 2015 (2,25 M€) ;
- les acquisitions d'immobilisations (investissements industriels/CAPEX) pour 2,96 M€ ;
- le remboursement des obligations locatives pour 3,26 M€ (IFRS 16).

Par ailleurs, et conformément aux mesures de préservation de la trésorerie annoncées par le Directoire, il n'y a eu aucun versement de dividendes durant l'exercice et le programme de rachat d'actions a été suspendu.

IFRS (en M€)	31/12/20	31/12/19
Trésorerie à l'ouverture	69,84	62,78
CAF consolidée	16,26	17,80
Variation du BFR des activités ordinaires	3,16	8,09
Variation de la trésorerie d'exploitation	19,42	25,89
Acquisitions d'immobilisations	(2,96)	(2,21)
Cessions d'immobilisations	0,05	0,05
Variation des autres immobilisations financières	0,17	(0,01)
Trésorerie nette affectée aux acquisitions/cessions de filiales	0,51	(2,91)
Variation de la trésorerie issue des opérations d'investissement	(2,22)	(5,08)
Dividendes versés	-	(5,33)
Souscriptions d'emprunts	30,16	0,53
Remboursements d'emprunts	(2,30)	(3,56)
Remboursement des obligations locatives	(3,26)	(3,58)
Acquisitions nettes d'actions propres	-	(1,80)
Variation de la trésorerie issue des opérations de financement	24,60	(13,75)
Incidence de la variation des taux de change	-	-
Trésorerie à la clôture	111,63	69,84
Variation de trésorerie	41,79	7,06

Politique d'investissement

En K€	2020	2019
Investissements incorporels	499	612
Investissements corporels	2 456	1 596
Investissements financiers	159	237

Les investissements « industriels » du Groupe (incluant les crédits-baux) s'élèvent à 2,96 M€ en 2020, contre 2,21 M€ en 2019 (hors investissements financiers). Ils représentent donc 4,0 % de la marge brute du Groupe, contre 2,3 % en 2019. Cette augmentation s'explique principalement par la forte hausse des investissements corporels suite à des réagencements et à des achats de mobilier de bureaux pour les locaux de Paris et de Asse (DATA Benelux) suite aux réaménagements de ces derniers.

RÉSULTATS SOCIAUX DE HIGHCO

Rôle de la société mère – relations avec les filiales

HighCo SA est la holding animatrice du Groupe depuis 1996. Au 31 décembre 2020, elle contrôle, directement ou indirectement, 17 sociétés françaises et 5 sociétés étrangères réparties en Belgique, en Espagne, en Italie et en Tunisie.

Au fil des années, elle s'est dotée d'équipes spécialisées à même de fournir aux filiales des services de fonctions support tels que : management, administration générale, ressources humaines, communication, gestion, comptabilité, finance, droit et fiscalité, assurances et informatique. Une telle organisation permet de rationaliser et d'optimiser les frais généraux du Groupe et permet aux filiales de se consacrer pleinement à leurs activités commerciales et à l'atteinte de leurs objectifs opérationnels.

HighCo SA employait 46 personnes au 31 décembre 2020, comme au 31 décembre 2019. L'effectif moyen de l'exercice 2020 est de 45 personnes, contre 47 en 2019.

Résultats de l'exercice

en M€	2020	2019	Évolution 2020 / 2019
Chiffre d'affaires	13,07	16,03	-18,5 %
Résultat net	3,11	8,75	-64,4 %
Capitaux propres	57,17	54,06	+5,8 %

Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires est principalement constitué de prestations administratives, comptables, financières, juridiques, fiscales, informatiques et de management aux filiales, ainsi que de refacturations de frais de loyer et de fonctionnement. Il s'élève à 13,07 M€ en 2020, contre 16,03 M€ en 2019.

Résultat d'exploitation

Le résultat d'exploitation est de 1,54 M€ en 2020 contre 1,95 M€ en 2019.

Compte tenu de la situation sanitaire et économique sans précédent, la société a eu recours aux mesures gouvernementales de chômage partiel durant l'exercice 2020. Les indemnités de chômage partiel, s'élevant à 0,16 M€, ont été comptabilisées en subvention d'exploitation.

Résultat financier

Les produits financiers s'élèvent à 9,30 M€ et sont constitués pour 9,13 M€ des dividendes reçus des filiales.

Les charges financières s'élèvent à (0,28) M€ et sont principalement constituées d'intérêts et de frais sur emprunts (PGE et crédit syndiqué), et d'intérêts sur comptes courants. Le résultat financier ressort ainsi à 9,02 M€ en 2020 contre 7,14 M€ en 2019.

Le résultat courant avant impôts ressort à 10,56 M€ en 2020, contre 9,09 M€ en 2019.

Résultat exceptionnel

Le résultat exceptionnel est de (9,07) M€ en 2020, contre (0,85) M€ en 2019.

Cette perte exceptionnelle est principalement constituée d'une charge liée à la cession de Shelf Service, de la dépréciation des titres de Capital Data, de la dépréciation des titres Integral Shopper et du coût des livraisons d'actions gratuites.

Résultat net

Le bénéfice net de HighCo SA ressort ainsi à 3,11 M€, contre 8,75 M€ en 2019.

Structure financière

À l'actif, figurent principalement les titres de participation (filiales et autres participations) à hauteur de 42,94 M€, ainsi que les créances sur les filiales au titre des prestations de services, et les créances en comptes courants résultant de la gestion centralisée de la trésorerie au niveau du Groupe.

Les capitaux propres s'élèvent à 57,17 M€, contre 54,06 M€ à fin 2019.

Les dettes financières s'élèvent à 51,26 M€, contre 26,95 M€ à fin 2019. Elles se composent essentiellement du Prêt Garanti par l'Etat (PGE) pour 30,00 M€, du crédit syndiqué pour 4,50 M€, contracté en 2015 pour refinancer les opérations de croissance externe, et des dettes en compte courant résultant de la gestion centralisée de la trésorerie du Groupe par la société mère.

Le PGE a été remboursé intégralement par anticipation en janvier 2021.

Délais de paiement de HighCo SA

Conformément à la loi LME du 4 août 2008, la Société applique un délai de paiement de 45 jours fin de mois ou 60 jours maximum.

Factures reçues non réglées à la date de clôture de l'exercice dont le terme est échu (article D.441 I.-1° du Code de commerce)

	Non échues (indicatif)	1 à 30 jours	31 à 60 jours	61 à 90 jours	91 jours et plus	Total échues
(A) Tranche de retard de paiement						
Nombres de factures concernées	127					60
Montant total des factures concernées TTC (K€)	923	493	89	2	(9)	575
Pourcentage du montant total des achats de l'exercice TTC	9 %	5 %	1 %	0 %	0 %	6 %
(B) Factures exclues du (A) relatives à des dettes litigieuses ou non comptabilisées						
Nombre de factures exclues	32					
Montant total des factures exclues TTC (K€)	23					
(C) Délais de paiement de référence utilisés (contractuel ou délai légal - article L. 441-6 ou article L. 443-1 du Code de commerce)						
Délais de paiement utilisés pour le calcul des retards de paiement	- Délais contractuels : 45 jours fin de mois ou 60 jours maximum - Délais légaux : 45 jours fin de mois ou 60 jours maximum					

Factures émises non réglées à la date de clôture de l'exercice dont le terme est échu (article D.441 I.-2° du Code de commerce)

	Non échues (indicatif)	1 à 30 jours	31 à 60 jours	61 à 90 jours	91 jours et plus	Total échues
(A) Tranche de retard de paiement						
Nombres de factures concernées	342					23
Montant total des factures concernées TTC (K€)	3 173	21	-	-	-	21
Pourcentage du chiffre d'affaires de l'exercice TTC	20 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %
(B) Factures exclues du (A) relatives à des créances litigieuses ou non comptabilisées						
Nombre de factures exclues	-					
Montant total des factures exclues TTC (K€)	-					
(C) Délais de paiement de référence utilisés (contractuel ou délai légal - article L. 441-6 ou article L. 443-1 du Code de commerce)						
Délais de paiement utilisés pour le calcul des retards de paiement	- Délais contractuels : 45 jours fin de mois ou 60 jours maximum - Délais légaux : 45 jours fin de mois ou 60 jours maximum					

TABLEAU DES CINQ DERNIERS EXERCICES DE HIGHCO SA

Nature des indications (en K€, sauf nombre d'actions et effectifs)	Exercice 2016	Exercice 2017	Exercice 2018	Exercice 2019	Exercice 2020
CAPITAL EN FIN D'EXERCICE					
Capital social	11 211	11 211	11 211	11 211	11 211
Nombre d'actions ordinaires	22 421 332	22 421 332	22 421 332	22 421 332	22 421 332
Nombre maximal d'actions futures à créer :					
– Par conversion d'obligations	-	-	-	-	-
– Par acquisition d'actions gratuites (1)	1 290 900	920 000	740 000	434 000	217 000
OPÉRATIONS ET RÉSULTATS DE L'EXERCICE					
Chiffre d'affaires hors taxes	15 042	14 559	15 417	16 029	13 068
Résultat avant impôts, amortissements et provisions	(136)	(2 628)	15 140	8 622	(355)
Impôt sur les bénéfices	909	1 645	1 066	509	(1 625)
Résultat après impôts, amortissements et provisions	428	2 464	229	8 746	3 113
Résultat distribué (2)	2 130	2 462	2 910	3 345	-
RÉSULTATS PAR ACTION (€)					
Résultat après impôts, mais avant amortissements et provisions	0,03	(0,04)	0,72	0,41	(0,09)
Résultat après impôts, amortissements et provisions	0,02	0,11	0,01	0,39	0,14
Dividende attribué à chaque action	0,12	0,14	0,16	Aucun	0,27 (3)
PERSONNEL					
Effectif moyen des salariés employés pendant l'exercice	46	46	48	47	45
Montant de la masse salariale de l'exercice	4 017	3 780	3 340	4 090	3 449
Montant des sommes versées au titre des avantages sociaux de l'exercice (Sécurité sociale, retraites, œuvres sociales, etc.)	1 645	1 568	1 645	1 860	1 250

(1) Depuis 2010, la Société a opté pour une couverture des plans d'attribution gratuite d'actions (AGA) par des actions existantes dans le cadre de son programme de rachat d'actions.

(2) En année N au titre de l'année N-1.

(3) Sous réserve de l'approbation par la prochaine assemblée générale

HIGHCO ET SES ACTIONNAIRES

Le capital de HighCo SA, société cotée sur Euronext Paris au compartiment C, n'a pas été modifié en 2020.

La répartition du capital est stable depuis plusieurs années. En effet, avec un tiers du capital, le groupe WPP demeure l'actionnaire de référence, et le flottant se situe dans une fourchette comprise entre 35 % et 40 %.

INFORMATIONS RELATIVES AU CAPITAL ET A L'ACTIONNARIAT

Évolution du capital

Au 31 décembre 2020

Le capital social s'élevait à 11 210 666 €, et était divisé en 22 421 332 actions ordinaires d'une valeur nominale unitaire de 0,50 €, toutes de même catégorie et entièrement libérées.

Le nombre total des droits de vote réels s'élève à 23 262 845 voix et les droits de vote théoriques à 24 893 873 voix.

Droits de vote réels (exerçables en assemblées générales)

Nombre d'actions composant le capital social	22 421 332
Nombre de droits de vote supplémentaires des actions à droit de vote double (droit conféré aux actions inscrites au nominatif depuis plus de deux ans)	2 472 541
Nombre d'actions autodétenues (sans droit de vote)	(1 631 028)
Total des droits de vote réels au 31/12/20	23 262 845

Droits de vote théoriques (pour calcul des seuils légaux)

Total des droits de vote réels	23 262 845
Nombre d'actions autodétenues	1 631 028
Total des droits de vote théoriques au 31/12/20	24 893 873

Au 1^{er} mars 2021

Le capital social reste inchangé.

Au cours des trois derniers exercices

Capital en fin d'exercice	2018	2019	2020
Capital social	11 210 666	11 210 666	11 210 666
Nombre d'actions ordinaires	22 421 332	22 421 332	22 421 332
Nombre d'actions à dividende prioritaire (sans droit de vote) existantes	-	-	-
Nombre maximal d'actions futures pouvant être créées :			
– par conversion d'obligations	-	-	-
– par exercice de stock-options	-	-	-
– par acquisition d'actions gratuites (1)	740 000	434 000	217 000

(1) Étant précisé qu'il peut être décidé de remettre des actions existantes dans le cadre du PRA (programme de rachat d'actions). La Société a d'ailleurs opté pour une couverture des plans d'attribution gratuite d'actions par des actions existantes dans le cadre de ses programmes de rachat.

Dilution potentielle maximale

Au 31 décembre 2020, la dilution potentielle est constituée exclusivement des plans d'attribution gratuite d'actions en vigueur. La dilution potentielle maximale à la date du présent rapport est identique.

Il est précisé que le Directoire a toujours opté pour une couverture de ces plans par des actions existantes acquises dans le cadre de ses programmes de rachat, de sorte que la dilution ne porte que sur les droits de vote.

Nature des titres	Nombre d'actions	Date d'acquisition	Dilution potentielle maximale (1)
Attributions gratuites d'actions	212 000	30/04/2021	0,95 %
	5 000	01/08/2021	0,02 %
Total	217 000		0,97 %

(1) Dilution calculée sur le nombre de titres existants.

A noter qu'au 31 décembre 2020, les conditions de performances n'ayant pas été atteintes, la probabilité retenue de ces actions gratuites est nulle.

Actionnariat de HighCo

Un relevé des détenteurs de « Titres aux Porteurs Identifiables » (TPI) arrêté au 9 avril 2020 indiquait que la société comptait 2 419 actionnaires différents détenant des titres au porteur, répartis comme suit :

- 2 301 porteurs « résidents » (représentant 73 % du capital) et 118 porteurs « non-résidents » (représentant 7 % du capital) ;
- 2 299 porteurs « particuliers » (représentant 8 % du capital) et 120 porteurs « institutionnels » (représentant 72 % du capital).

Cette répartition ne tient pas compte des titres détenus au « nominatif » qui représentaient 20 % du capital à cette date.

La typologie et la répartition de l'actionnariat restent globalement stables par rapport à celle du 15 avril 2019.

À la connaissance de la Société, la répartition du capital et des droits de vote de HighCo à la clôture des trois derniers exercices était la suivante :

	Nombre d'actions	% capital	DDV (1) théoriques (2)	% DDV théoriques (2)	DDV exerçables en assemblée générale	% DDV exerçables en assemblée générale
Au 31/12/2020						
Flottant	8 309 767	37,06 %	8 941 397	35,92 %	8 941 397	38,44 %
WPP France Holdings / Groupe WPP	7 651 632	34,13 %	7 651 632	30,74 %	7 651 632	32,89 %
Eximium (3)	2 311 084	10,31 %	2 311 084	9,28 %	2 311 084	9,93 %
Autodétention (4)	1 631 028	7,27 %	1 631 028	6,55 %	-	-
Salariés et autres mandataires sociaux (5)	1 377 821	6,15 %	2 078 732	8,35 %	2 078 732	8,94 %
G.B.P. (6)	1 140 000	5,08 %	2 280 000	9,16 %	2 280 000	9,80 %
Total	22 421 332	100,00 %	24 893 873	100,00 %	23 262 845	100,00 %
Au 31/12/2019						
Flottant	8 302 833	37,03 %	8 897 032	35,99 %	8 897 032	38,80 %
WPP France Holdings / Groupe WPP	7 651 632	34,13 %	7 651 632	30,95 %	7 651 632	33,36 %
Eximium (3)	2 311 084	10,31 %	2 311 084	9,35 %	2 311 084	10,08 %
Autodétention (4)	1 789 688	7,98 %	1 789 688	7,24 %	-	-
Salariés et autres mandataires sociaux (5)	1 226 095	5,47 %	1 793 516	7,25 %	1 793 516	7,82 %
G.B.P. (6)	1 140 000	5,08 %	2 280 000	9,22 %	2 280 000	9,94 %
Total	22 421 332	100,00 %	24 722 952	100,00 %	22 933 264	100,00 %
Au 31/12/2018						
Flottant	8 461 544	37,74 %	9 035 406	36,89 %	9 035 406	39,68 %
WPP France Holdings / Groupe WPP	7 651 632	34,13 %	7 651 632	31,24 %	7 651 632	33,60 %
Eximium (3)	2 311 084	10,31 %	2 311 084	9,44 %	2 311 084	10,15 %
Autodétention (4)	1 718 053	7,66 %	1 718 053	7,02 %	-	-
Salariés et autres mandataires sociaux (5)	1 139 019	5,08 %	1 494 121	6,10 %	1 494 121	6,56 %
G.B.P. (6)	1 140 000	5,08 %	2 280 000	9,31 %	2 280 000	10,01 %
Total	22 421 332	100,00 %	24 490 296	100,00 %	22 772 243	100,00 %

(1) DDV signifie « droits de vote ».

(2) DDV théoriques : DDV comprenant les actions autodétenues privées de droit de vote pris en compte pour le calcul des franchissements des seuils légaux.

Pour 2020 : 23 262 845 + 1 631 028 = 24 893 873

Pour 2019 : 22 933 264 + 1 789 688 = 24 722 952

Pour 2018 : 22 772 243 + 1 718 053 = 24 490 296

(3) Eximium, société contrôlée au plus haut niveau par M. Michel Baulé, selon la dernière déclaration de franchissement de seuil à l'AMF du 01/08/2017.

(4) Hors contrat de liquidité, au 31/12/2020, l'autodétention est de 1 631 028 actions (soit 7,27 % du capital).

(5) En direct et via le FCPE Actionnariat HighCo.

(6) G.B.P. : société contrôlée au plus haut niveau par M. Gérard de Bartillat, membre du Conseil de Surveillance.

Au 1^{er} mars 2021, l'actionnariat n'a pas connu de changement significatif par rapport au 31 décembre 2020.

Principales évolutions sur les trois derniers exercices

Le capital social est de 11 210 666 €. Il n'a pas évolué sur les trois derniers exercices.

Flottant

Le flottant se situe dans une fourchette comprise entre 35 % et 40 %.

Groupe WPP / WPP France Holdings

Le niveau de participation du groupe WPP, actionnaire de référence, par l'intermédiaire de la société WPP France Holdings, sa filiale française, est resté constant. La personne la contrôlant au plus haut niveau est WPP Plc. Le groupe WPP dispose de deux sièges au Conseil de Surveillance.

Eximium

Le niveau de participation de la société Eximium, contrôlée au plus haut niveau par M. Michel Baulé, est stable depuis août 2017 à la connaissance de la Société.

Actions auto détenues

L'autodétention est en légère baisse suite aux attributions gratuites d'actions d'avril 2020.

Salariés et autres mandataires sociaux

Le niveau de participation des salariés et autres mandataires sociaux a augmenté, s'élevant désormais à 6,15 % principalement sous l'effet des attributions gratuites d'actions d'avril 2020.

G.B.P. (Gérard de Bartillat Participations)

Le niveau de participation de la société G.B.P. contrôlée au plus haut niveau par M. Gérard de Bartillat, membre du Conseil de Surveillance, est inchangé.

Actionnaires détenant plus de 5 % du capital ou des droits de vote

À la connaissance de la Société, il n'existe pas d'actionnaires détenant directement ou indirectement, seul ou de concert, 5 % ou plus du capital ou des droits de vote, à l'exception de :

- la société WPP France Holdings (groupe WPP) ;
- la société Eximium ;
- la société G.B.P.

Franchissement de seuils légaux

Aucune déclaration de franchissement de seuil légal n'a été portée à la connaissance de la Société en 2020.

Actionnariat des salariés et des autres mandataires sociaux

Au 31 décembre 2020, et à la connaissance de la Société, les salariés et autres mandataires sociaux détenaient directement ou indirectement 6,15 % du capital social dont :

- 2,35 % au titre de l'article L.225-102 du Code de commerce, composé des titres issus des actions gratuites détenus au nominatif par des salariés (2,12 %), et d'actions de salariés et d'anciens salariés du FCPE Actionnariat HighCo (0,23 %)
- 3,80 % détenus par les autres salariés et mandataires sociaux, composé de 0,18 % via le FCPE et 3,62 % en direct.

Droits de vote des principaux actionnaires

Un droit de vote double est attribué à toutes les actions entièrement libérées pour lesquelles il est justifié d'une inscription nominative depuis deux ans au moins, au nom d'un même actionnaire titulaire.

Parmi les actionnaires détenant plus de 5 % du capital, seule G.B.P. détient des actions à droit de vote double.

Pacte d'actionnaires

Néant.

Nantissement

La Société n'a pas, à sa connaissance, de nantissement sur son capital.

DIVIDENDES VERSÉS AU TITRE DES TROIS DERNIERS EXERCICES

Chaque année, le Conseil – au vu de la situation et des besoins financiers, des capacités distributives, et de l'historique des dividendes versés- statue sur le montant et donc sur le taux de distribution de dividendes qui sera proposé à la prochaine assemblée générale.

Les dividendes versés par la Société au cours des trois derniers exercices figurent dans le tableau page 82.

Les dividendes non réclamés dans les cinq ans de leur mise en paiement sont prescrits.

OPÉRATIONS SUR LES TITRES DE LA SOCIÉTÉ

Rachat d'actions de la Société

Programme de rachat autorisé par l'assemblée générale mixte du 11 mai 2020

Un nouveau programme a été autorisé par cette assemblée générale jusqu'au 10 novembre 2021, permettant au Directoire de procéder à des rachats d'actions de la Société dans la limite de 10 % du nombre d'actions composant le capital social à la date de ces rachats, étant entendu que la Société ne pourra à aucun moment détenir plus de 10 % de son propre capital, en vue :

- d'assurer l'animation du marché secondaire ou la liquidité de l'action HighCo par l'intermédiaire d'un prestataire de services d'investissement au travers d'un contrat de liquidité conforme à la pratique admise par la réglementation, étant précisé que dans ce cadre, le nombre d'actions prises en compte pour le calcul de la limite ci-dessus de 10 % correspond au nombre d'actions achetées, déduction faite du nombre d'actions revendues ;
- de conserver les actions achetées et les remettre ultérieurement à l'échange ou en paiement dans le cadre d'opérations éventuelles de croissance externe, étant précisé que les actions acquises à cet effet ne peuvent excéder 5 % du capital de la Société ;
- d'assurer la couverture de plans d'options d'achat d'actions et/ou de plans d'actions attribuées gratuitement (ou plans assimilés) au bénéfice des salariés et/ou des mandataires sociaux du Groupe (ou plan assimilé), au titre de la participation aux résultats de l'entreprise et/ou toutes autres formes d'allocation d'actions à des salariés et/ou des mandataires sociaux du Groupe ;
- d'assurer la couverture de valeurs mobilières donnant droit à l'attribution d'actions de la Société dans le cadre de la réglementation en vigueur ;
- de procéder à l'annulation éventuelle des actions acquises, sous réserve de l'autorisation donnée par l'assemblée générale extraordinaire pour 24 mois.

Le Directoire ne peut annuler les actions que dans la limite de 10 % du capital sur une période de 24 mois.

L'acquisition, la cession ou le transfert de ces actions peuvent être effectués par tous moyens sur le marché ou de gré à gré, notamment par achat de blocs de titres, et à tout moment y compris en période d'offre publique.

Le montant maximal global des fonds destinés au rachat des actions de la Société ne peut dépasser 22,4 M€ et le prix maximal d'achat par action est de 10 €, hors frais et commission.

L'autorisation décrite ci-dessus, en vigueur au jour du présent rapport, prendra fin au plus tard le 10 novembre 2021 sauf décision avant cette date de l'assemblée générale des actionnaires autorisant un nouveau programme de rachat. La Société a conclu avec Oddo BHF en 2006 puis 2009, un contrat de liquidité conforme à la pratique admise par la réglementation. Début 2019, un nouveau contrat de liquidité a été conclu, conforme aux nouvelles règles édictées par l'AMF dans sa décision n°2018-01 du 2 juillet 2018, concernant cette pratique de marché admise. La somme totale mise à disposition à la date du présent document est de 500 K€.

Rachats d'actions réalisés par HighCo

Flux au cours de l'exercice 2020

	Nombre d'actions	Cours moyen
Nombre d'actions propres achetées		
- via le contrat de liquidité (1)	151 966	4,50€
- via le mandat donné au PSI (2)	-	N/A
Nombre d'actions propres vendues (1)	117 274	4,50€
Nombre d'actions attribuées par la Société (3)	193 352	3,43€ (4)

(1) Objectif d'animation du marché secondaire ou de la liquidité de l'action HighCo.

(2) Objectif de conservation et de remise ultérieure en échange ou en paiement dans le cadre d'opérations éventuelles de croissance externe.

(3) Uniquement dans le cadre de l'application de plans d'attributions gratuites d'actions.

(4) Cours moyen d'acquisition définitive des actions.

Titres autodétenus par la Société au 31 décembre 2020

Nombre de titres autodétenus en portefeuille (1)	1 631 028
Pourcentage du capital autodétenu	7,27 %
Valeur d'achat des titres détenus (en K€)	5 991
Valorisation au cours de Bourse moyen du mois de décembre 2020 (en K€)	7 907
Valeur nominale des titres autodétenus (en K€)	816
Frais de négociation pour l'exercice 2020 (en K€) (2)	23

(1) Dont 67 800 actions (0,3 % du capital) via le contrat de liquidité et 1 563 228 actions (6,97 % du capital) via le PSI.

(2) Coût du contrat de liquidité inclus.

Nombre d'actions rachetées et vendues par la Société au cours de l'exercice 2020

Objectif	Stock d'actions en début d'exercice	Nombre d'actions achetées	Nombre d'actions vendues / transférées / annulées	Stock d'actions en fin d'exercice	Affectation en %	Valeur nominale en K€
Animation de marché secondaire ou de la liquidité de l'action HighCo	33 108	151 966	117 274	67 800	0,30 %	34
Conservation et remise ultérieure dans le cadre d'opérations de croissance externe	1 120 592	-	-	1 120 592	5,00 %	560
Couverture des plans d'attributions gratuites d'actions à des salariés et/ou mandataires sociaux	635 988	-	193 352	442 636	1,97 %	221
Total	1 789 688	151 966	310 626	1 631 028	7,27 %	816

Réaffectations

Néant.

Attributions gratuites d'actions

Le tableau n°8 bis « Informations sur les plans d'attribution gratuite d'actions » figure dans l'annexe aux comptes consolidés page 186 et dans l'annexe aux comptes sociaux page 240.

PROCÉDURES DE CONTRÔLE INTERNE ET DE GESTION DES RISQUES MISES EN PLACE PAR LA SOCIÉTÉ

DÉFINITION ET PÉRIMÈTRE DU CONTRÔLE INTERNE

Définition

Les procédures de contrôle interne et de gestion des risques du Groupe HighCo reposent sur une analyse des risques spécifiques à l'entreprise, notamment les plus sensibles.

Le dispositif de contrôle interne du Groupe vise en particulier à assurer :

- la conformité aux lois et règlements ;
- l'application des instructions et des orientations fixées par le Directoire ;
- le bon fonctionnement des processus internes du Groupe, notamment ceux concourant à la sauvegarde de ses actifs ;
- la fiabilité des informations financières.

Les objectifs du dispositif de contrôle interne mentionnés ci-dessus sont ceux posés dans le cadre de référence de l'AMF, mis à jour en juillet 2010 et rappelés par la recommandation 2011-17.

Néanmoins, comme mentionné dans son « Rapport sur le rapport du Président sur les procédures de contrôle interne et de gestion des risques » de février 2016, l'AMF a précisé que : *« La prise de risque est consubstantielle de la vie économique et inhérente à toute société. Il n'existe pas de croissance, ni de création de valeur dans une société, sans prise de risque. La réalisation de certains risques peut affecter la capacité de la société à atteindre ses objectifs stratégiques ou compromettre sa continuité d'exploitation, d'où l'intérêt de chercher à identifier et à maîtriser les principaux risques. En contribuant à prévenir et à gérer ces risques, les dispositifs de gestion de risques et de contrôle interne mis en place par la société jouent un rôle clé dans la conduite et le pilotage de ses différentes activités et peuvent de ce fait être source d'avantages compétitifs pour l'entreprise ».*

Ainsi, le Directoire a demandé aux directions concernées de réunir les informations relatives aux risques ainsi qu'aux mesures de contrôle interne existantes au sein du Groupe en 2020, nécessaires à l'établissement de cette partie du rapport de gestion.

Un groupe de travail a ainsi été constitué, composé de membres du Directoire et des responsables des différentes fonctions supports (mentionnées ci-après).

PÉRIMÈTRE

Les procédures de contrôle interne mises en place sont applicables à l'ensemble des sociétés incluses dans le périmètre de consolidation.

Ces procédures peuvent, dans certains domaines, être différentes selon que l'entité concernée est située en France ou dans un autre pays.

PILOTAGE DU CONTRÔLE INTERNE : RÉPARTITION DES RÔLES

Rôle de la société mère dans le Groupe

La société HighCo est la holding animatrice du Groupe et, à ce titre, centralise les fonctions suivantes :

- la définition de la stratégie et la conduite des affaires du Groupe ;
- la politique financière et l'optimisation de la trésorerie ;
- l'animation des divisions commerciales ;
- la communication du Groupe ;
- la politique de croissance externe, de rapprochement et de partenariat ;
- la fonction ressources humaines en France ;
- les fonctions juridique et fiscale en France ;
- la fonction informatique en France ;
- la fonction d'audit interne.

Le Groupe est présent principalement en France et en Belgique où il a réalisé 99 % de sa marge brute en 2020. Ces éléments favorisent un contrôle interne homogène et efficace.

Au minimum deux fois par an, la direction générale et les principaux responsables de la holding identifient et examinent les principaux risques au besoin en faisant appel à des conseils externes (cf. page 99).

La fonction d'audit interne s'appuie notamment sur les différents acteurs présentés ci-après.

Directoire

Un membre du Directoire a plus particulièrement en charge la direction générale et supervise les directions financière, informatique, juridique et celle des ressources humaines.

Conseil de Surveillance

Afin de renforcer sa fonction de contrôle, le Conseil est doté d'un Comité d'audit dont la mission, définie par le règlement intérieur et la loi, s'étend aux procédures d'audit interne (cf. Rapport sur le gouvernement d'entreprise, pages 145-146).

Fonctions supports

Pour mettre en œuvre le contrôle interne et coordonner les acteurs, la direction générale s'appuie sur les responsables des fonctions supports Groupe suivantes :

- la direction financière ;
- la direction des ressources humaines ;
- la direction juridique ;
- la direction informatique.

Filiales opérationnelles

Les équipes financières ou administratives des filiales opérationnelles du Groupe veillent à se conformer aux procédures internes standardisées, aux réglementations locales et s'appuient, si nécessaire, sur l'expertise de prestataires externes, notamment pour les questions juridiques, fiscales et sociales.

FACTEURS ET GESTION DES PRINCIPAUX RISQUES ET INCERTITUDES

La gestion des risques permet au Groupe de :

- créer et préserver sa valeur, ses actifs et sa réputation ;
- sécuriser la prise de décision et les processus pour favoriser l'atteinte de ses objectifs ;
- favoriser la cohérence des actions avec ses valeurs ;
- mobiliser ses collaborateurs autour d'une vision commune des principaux risques et les sensibiliser aux risques inhérents à leur activité.

La Société a procédé à une revue des risques avérés ou potentiels qui ont eu ou pourraient avoir un effet défavorable significatif sur son activité, sa situation financière ou sur ses résultats (ou sur sa capacité à réaliser ses objectifs).

En ce qui concerne les risques les plus sensibles, une analyse spécifique est réalisée chaque année et présentée au Comité d'audit pour revue des évolutions et traitements par rapport à l'année précédente.

Comme chaque année, un questionnaire sur les risques a été adressé à chaque filiale du Groupe. Les managers de chacune d'elles ont notamment déclaré les risques avérés ou potentiels, les réponses apportées et les mesures envisagées. De plus, la direction générale ou l'audit interne s'entretiennent régulièrement, et a minima une fois par an, avec chaque filiale (France et Belgique) pour les sensibiliser au contrôle interne et échanger avec le management local sur les principaux risques identifiés.

Suite à cette revue, la Société considère que les principaux risques et incertitudes sont ceux présentés ci-dessous en complément des risques financiers spécifiques présentés dans l'annexe aux comptes consolidés (Note 23, page 210).

Le paragraphe suivant a ainsi pour objet d'identifier les principaux risques, de les analyser et enfin de présenter les traitements mis en place.

Les facteurs de risques suivants, complétés des autres informations et des comptes consolidés du Groupe figurant dans l'annexe aux comptes consolidés (pages 177-219), doivent être pris en compte, avant toute décision d'investissement dans les actions ou instruments financiers de HighCo.

Chacun des risques évoqués pourrait avoir un impact négatif sur les résultats et la situation financière du Groupe ainsi que sur son cours de bourse.

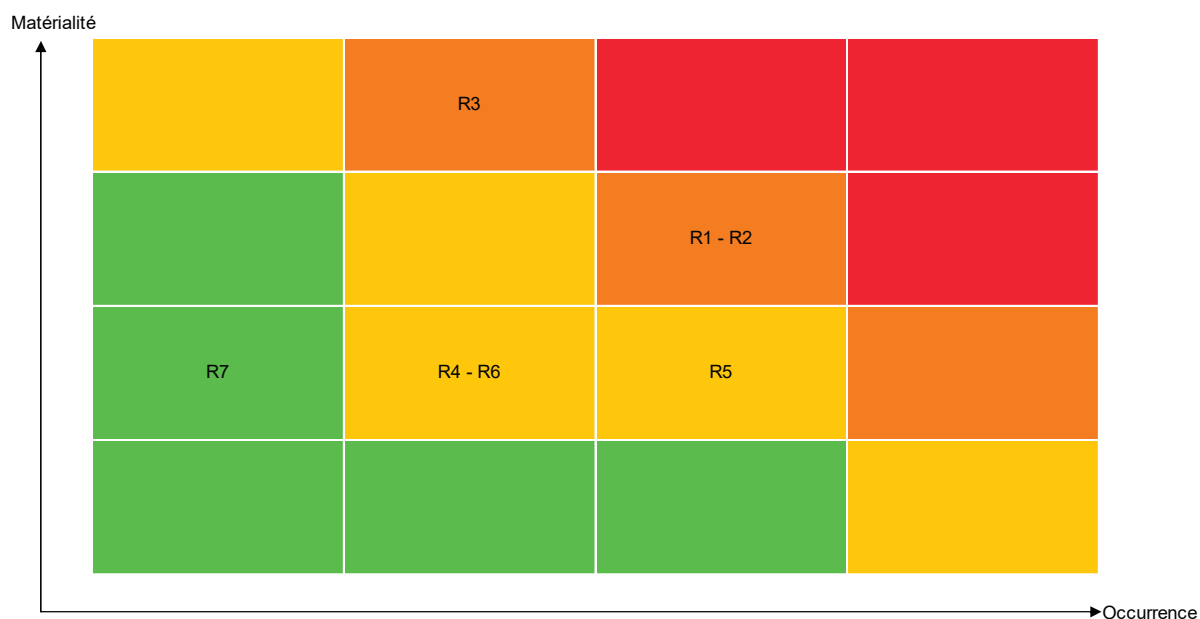
Enfin, les contextes interne et externe à la Société étant naturellement changeants tout au long de l'année, cette communication sur les risques donne nécessairement une vision de ces derniers à un instant donné. D'autres risques ou incertitudes dont la Société n'a pas connaissance, ou qui sont actuellement non significatifs, pourraient également devenir des facteurs importants ayant un impact négatif sur le Groupe.

La Société n'identifie pas à ce jour de stratégie ou facteur de nature gouvernementale, économique, budgétaire, monétaire ou politique ayant influé sensiblement, ou pouvant influencer de manière directe ou indirecte, sur ses opérations autres que ceux identifiés ci-après.

Synthèse des risques

Code	Catégorie de risques	Impact net (1)	Tendance	N° de page
R1	Risques liés à l'innovation et à l'utilisation de nouvelles technologies	Significatif	≈	92
R2	Risques informatiques	Significatif	≈	92-93
R3	Risques sanitaires	Significatif	↗	93-94
R4	Risques liés au secteur de la communication, de la grande distribution et de la grande consommation	Modéré	≈	94
R5	Risques liés aux ressources humaines	Modéré	≈	94
R6	Risques à l'égard des clients et fournisseurs	Modéré	↗	95
R7	Risques liés à la mise en œuvre de techniques promotionnelles	Faible	≈	95-96

(1) Risque résiduel après mise en œuvre des moyens de préventions.



Impact net du risque	Code couleur
Critique	Rouge
Significatif	Orange
Modéré	Jaune
Faible	Vert

Risques liés à l'innovation et à l'utilisation de nouvelles technologies (R1 – risque significatif)

Identification

- Avec l'accélération de la digitalisation, le renforcement des activités de ciblage et de personnalisation (priorités stratégiques du Groupe) et l'utilisation accrue de la *data*, risque d'inadéquation entre les nouvelles offres marketing (e.g. « *smart coupon* »), les nouveaux outils support (e.g. « *wallet* ») et les attentes des marques et des consommateurs.
- Perte et altération de données.
- Erreur / fraude sur l'activité de micro-paiement par SMS.
- En raison du développement des activités digitales, importance accrue des règles visant la protection des nouvelles technologies : développements informatiques, base de données, applications mobiles, logiciels, etc.

Analyse

- Fragilisation des *business models*, atteinte à l'image du Groupe, perte de parts de marché et/ou de budgets (marge brute).
- Pertes de données internes, externes ou atteinte à la vie privée susceptibles d'entraîner, à l'encontre de la filiale concernée, une mise en cause de sa responsabilité et des sanctions administratives ou pénales.
- Mauvaise gestion des activités de micro-paiement qui atteindrait négativement la réputation du Groupe.
- Anticipation insuffisante ou mauvaise application des règles juridiques propres aux activités digitales, et d'utilisation de la *data*.
- Atteinte à la propriété intellectuelle de l'entreprise en raison d'une mauvaise protection des innovations, perte des investissements effectués et de l'avance technologique et commerciale et vis-à-vis des concurrents.

Traitement

- Sensibilisation, formations et préconisations régulières des équipes opérationnelles dédiées avec prise en compte de ces risques en amont du lancement de tout nouveau projet.
- Mesures de sécurité renforcées pour assurer la disponibilité, l'intégrité et la confidentialité des données (cf. risque informatique).
- Renforcement du suivi des traitements de données personnelles et des procédures en conformité avec le RGPD.
- Poursuite du renforcement des process internes sur l'activité de micro-paiement (recrutement dédié et missions spécifiques des fonctions support du Groupe).

Risques informatiques (R2 – risque significatif)

Identification

- Risques sur les infrastructures informatiques du fait de l'intégration de nouvelles technologies complexes et interconnectées avec une volumétrie de données importante : risques liés à la sécurité de l'information (accès aux données, sauvegardes, archivage et accès réseau) et à la maîtrise des outils.
- Incident matériel, erreur humaine, acte de malveillance, etc.
- Cybercriminalité : vol et/ou cryptage de données (« *ransomware* »).
- Augmentation potentielle des failles de sécurité dans les systèmes d'information liée à l'obsolescence de certains outils (logiciels/systèmes) dont dépendent fortement certaines activités du Groupe.
- Importance de l'informatique métier en raison de la croissance des activités de développement d'applications informatiques et d'hébergement de serveurs pour le compte de clients. Par ailleurs, le Groupe héberge des services et des bases de données pouvant faire l'objet d'attaques ciblées ou de dysfonctionnements impactant les outils des clients.
- Réglementation sur les données personnelles (RGPD).
- Problèmes de sauvegarde, de fuite de données ou de maîtrise des outils de travail à distance liés à la forte hausse du télétravail.

Analyse

- Interruption des services hébergés notamment pour le compte de ses clients.
- Non-respect des engagements contractuels vis-à-vis de ses clients (disponibilité, garantie de temps de rétablissement, protection des données).
- Défaillance de l'informatique / technique susceptible d'avoir des impacts négatifs substantiels : perte d'activité, de clients, et de crédibilité sur un marché très concurrentiel avec les conséquences financières qui en découleraient.
- Pertes, vols et altérations de données.
- Risques de sanctions, civiles, pénales ou administratives, renforcées récemment dans certains domaines (données personnelles, réglementation boursière, LCB-FT, etc.).

Traitement

- La direction informatique centralisée définit, avec l'aide de la direction générale, sa Politique Générale de Sécurité des Systèmes d'Information (PGSSI) et des procédures portant notamment sur :
 - les stratégies de sécurité physique d'accès aux bâtiments et aux postes de travail individuels ;
 - les accès aux données ;
 - la sécurisation des accès aux réseaux interne et externe (Internet) ;
 - les achats des matériels et logiciels ;
 - la sauvegarde et l'archivage ;
 - la gestion des infrastructures techniques.
- Formation / transfert de compétence au sein des équipes pour le maintien opérationnel des nouveaux outils et technologies (« Cloud »).
- Sensibilisation des collaborateurs à la sécurité informatique et plus spécifiquement des administrateurs systèmes.
- Mesures renforcées sur les données, et notamment :
 - centralisation de la gestion des droits des personnes via un outil dédié ;
 - surveillance des comptes utilisateurs corrompus ;
 - tests d'intrusion sur les serveurs accessibles ;
 - sauvegardes des données sur bandes, sur disques ou sur site distant en fonction de la criticité des données ;
 - archivage des données dans des lieux sécurisés, en double et sur différents supports ;
 - prise en compte du RGPD dans tous les projets (« Privacy by design ») et les traitements des données.
- Plan de reprise informatique avec réplcation des machines virtuelles entre les différents sites et test de reprise d'activité.
- Plan d'audit informatique : audit externe informatique annuel d'une ou plusieurs filiales. Contrôles annuels par les commissaires aux comptes des systèmes d'information qui supportent la production des données financières. Audits par certains clients.
- Souscription de polices d'assurance cyber et fraude.
- Réécriture des outils en voie d'obsolescence.
- Outils de gestion des infrastructures dédiés.
- Mise en place de plateformes informatiques permettant de répondre à des demandes croissantes de performance.
- Mise en place d'une gouvernance pour assurer la conformité au RGPD labellisée CNIL composé d'un Délégué à la Protection des Données (ou « DPO ») et de référents par entité. Recours à des cabinets de conseil spécialisés.

Risques sanitaires (R3 – risque significatif)

Identification

- Mesures sanitaires restrictives prises par les autorités suite à une épidémie/pandémie : fermeture des commerces non essentiels, restriction des déplacements (couvre-feu, confinement), etc.
- Forte hausse des absences des collaborateurs liée à une épidémie/pandémie, baisse du moral des équipes

Analyse

- Annulation, report, baisse des promotions, en particulier les coupons de réduction, et des temps forts d'enseignes alimentaires.
- Fermeture des grandes surfaces spécialisées (GSS).
- Suspension, report, annulation ou retard dans l'exécution de projets commerciaux et/ou internes, à l'initiative des clients ou du fait de l'absence de collaborateurs clés.
- Saturation des sites de *drive* entraînant une forte baisse des *display media*, limitant certaines activités digitales.
- Baisse des budgets marketing et de communication des marques et distributeurs.

Traitement

- Développement de solutions autour de la digitalisation de la promotion pour accompagner ses clients face aux nouveaux enjeux du commerce notamment avec le start-up studio HighCo Venturi.
- Mise en place de solutions logicielles permettant aux collaborateurs d'être opérationnels à distance.
- Fermeture des sites du Groupe pour préserver la santé des collaborateurs et déploiement de mesures pour préserver la continuité d'activité (télétravail).
- Maintien de la cohésion du Groupe grâce aux différents outils collaboratifs mis en place.

- Mise en place de mesures de préservation de la trésorerie telles que le recours aux dispositifs gouvernementaux (PGE, report du paiement de charges fiscales et sociales, chômage partiel, etc.), suspension du programme de rachat d'actions, suspension des investissements non prioritaires, suspension du versement du dividende.

Risques liés au secteur de la communication, de la grande distribution et de la grande consommation (R4 – risque modéré)

Identification

- Guerre des prix dans la grande distribution, secteur majeur pour HighCo.
- Evolution des habitudes de consommation et d'achat, accélérée par la crise sanitaire, impactant de manière hétérogène les différents formats de distribution (hypermarchés, magasins de proximité, e-commerce, etc.).
- Rapprochements, fusions, alliances affectant les annonceurs et les distributeurs.
- Internalisation de certaines prestations par les distributeurs.
- Instabilité du cadre réglementaire.
- Evolutions liées au secteur d'activité, en particulier la coopération commerciale et l'achat médias.

Analyse

- Baisse des budgets de communication et de coopération commerciale confiés, voire arrêts de certains investissements promotionnels des marques et distributeurs.
- Croissance rapide du e-commerce et des « markets places » entraînant des arbitrages en faveur du Digital des investissements publicitaires insuffisamment anticipée.
- Réponses non adaptées aux fortes attentes des marques et distributeurs de solutions digitales en phase avec les nouvelles habitudes des consommateurs (paiement, e-commerce, livraison, promotions).
- Synergies de coûts engendrées par le rapprochement des acteurs impactant négativement les budgets alloués.
- Perte de revenus sur prestations internalisées.
- Contrôles de l'administration avec risques de sanctions, en particulier sur la coopération commerciale.

Traitement

- Renforcement de la relation commerciale à tous les niveaux avec les clients distributeurs et marques, notamment par la mise en place de partenariats et/ou la mise en place d'offres commerciales adaptées.
- Poursuite de la stratégie d'innovation axée sur la digitalisation de la promotion, notamment à travers un start-up studio, afin d'apporter des réponses rapides et adaptées aux distributeurs et aux marques de grande consommation.
- Anticipation des évolutions par une veille sectorielle et juridique afin de saisir de nouvelles opportunités.
- Diversification du portefeuille clients (GSS, pharmacies, GSB, banques et assurances).
- Flexibilité du Groupe sur ses coûts lui permettant de s'adapter rapidement.

Risques liés aux ressources humaines (R5 – risque modéré)

Identification

- Difficulté à recruter et fidéliser des experts métiers, en particulier dans les métiers de l'informatique et de la data.
- Evolution des conditions de travail accélérée par la crise sanitaire (télétravail, etc.) affectant les équipes.

Analyse

- Difficulté à répondre à certains besoins de nos clients.
- Perte d'excellence opérationnelle, d'efficacité et de capacité d'innovation, ainsi qu'absence d'anticipation des besoins ayant pour conséquence une baisse du niveau de satisfaction du client sur la prestation réalisée et/ou à réaliser.

Traitement

- Cellule de recrutement dédiée en France.
- Mise en place d'*incentives* internes pour favoriser le recrutement en France et amélioration du bien-être au travail.
- Recours à des prestataires, notamment pour sensibiliser aux bonnes pratiques de télétravail.
- Flexibilité et adaptation du temps de travail des collaborateurs.
- Accompagnement dans la mobilité géographique et fonctionnelle.
- Lancement d'un start-up studio favorisant l'intrapreneuriat.

Risques à l'égard des clients et fournisseurs (R6 – risque modéré)

Identification

- Risque de dépendance clients : nombre d'acteurs limité dans le secteur de la grande distribution.
- Risque à l'égard des fournisseurs et des prestataires sous-traitants : intervention de nombreux prestataires externes et sous-traitants (travaux graphiques et d'exécution, imprimeurs, transporteurs, espaces publicitaires *offline* et *online*, etc.) ; existence de liens forts avec les opérateurs de télécommunications notamment pour les activités liées aux SMS ; sous-traitance d'une partie importante de ses activités de comptage (activités DATA) à un groupe spécialisé dans le traitement externalisé de flux documentaires, disposant d'un centre de traitement au Maroc ; difficultés dans la mise en œuvre des opérations de réversibilité

Analyse

- Toute réduction importante ou perte de budgets pourrait avoir un impact négatif sur l'activité du Groupe : sur l'exercice 2020, les cinq et dix premiers clients représentent respectivement 23 % et 32 % de la marge brute du Groupe, contre respectivement 19 % et 30 % en 2019.
- Non-conformité des prestations sous-traitées ou non-respect des délais, avec pour conséquence l'annulation d'une commande par le client ou l'obligation de refaire des travaux aux frais du prestataire.
- Incohérence, voire désaccord, sur les flux de SMS transmis par les opérateurs de télécommunications.
- Défaillances de prestataires plus importantes en période de crise économique, sanitaire, voire, dans certains pays, politique.
- Sur l'exercice 2020, les cinq et dix premiers fournisseurs et sous-traitants représentent respectivement 26 % et 36 % des achats consommés et charges externes du Groupe, contre respectivement 22 % et 34 % en 2019.

Traitement

- Le Groupe diversifie son offre commerciale pour réduire le risque de dépendance clients, en misant sur la qualité de ses relations avec les principaux d'entre eux ; la diversification orientée vers d'autres réseaux de distribution, en particulier le non-alimentaire, est aussi un moyen d'éviter ce risque.
- Renforcement des procédures contractuelles et de sélection, notamment auprès des petites structures indépendantes. Dans les principaux sites du Groupe, vérifications d'usage auprès des fournisseurs référencés (enregistrement auprès de l'administration sociale et fiscale, informations financières).
- Décompte précis des SMS enregistrés quotidiennement grâce à un outil informatique développé en interne ; réconciliation mensuelle avec les opérateurs de télécommunications.
- Concernant les activités de comptage sous-traitées au Maroc : existence de sites distincts pour pallier le risque d'interruption de l'activité ; audit des sites par HighCo ; centralisation de toutes les données informatiques pour rapatrier, si besoin, l'activité en France et/ou en Belgique, dans un délai raisonnable ; revue des couvertures juridiques et assurantielles ; veille sur les solutions alternatives existantes.

Risques liés à la mise en œuvre de techniques promotionnelles (R7 – risque faible)

Identification

- Destructures, erreurs, ou vols au niveau des activités de gestion, de manipulation et de transport de valeurs sur support papier (coupons de réductions, programmes de fidélité).
- Défaillances, erreurs, fraudes liées à la mise en œuvre de techniques promotionnelles, notamment sur les solutions digitales.
- Réglementation encadrant la promotion et la publicité.

Analyse

- Mise en cause de la responsabilité du Groupe par des clients, des consommateurs ou des tiers générant des coûts ainsi qu'une atteinte à la réputation.
- Décrédibilisation d'un support promotionnel sur un marché et incidences négatives sur l'activité de HighCo.
- Certaines opérations promotionnelles dans l'alimentaire n'étant plus licites, d'autres suscitant des interrogations et des incertitudes quant à leur légalité, diminution des budgets d'opérations confiés par les distributeurs et les annonceurs dans l'alimentaire.

Traitement

- Bilan régulier des risques et des couvertures assurantielles effectué en France et en Belgique.
- Mise en place de procédures spécifiques sur les activités sensibles, notamment digitales.

- Mise en place de nouvelles mécaniques promotionnelles. Conseil / Accompagnement des clients. Renforcement de mécaniques existantes non affectées par les dernières évolutions réglementaires. Développement de promotions dans les secteurs non alimentaires.

Couverture des risques par l'assurance

Politique de couverture Groupe

Les objectifs du Groupe sont de protéger son patrimoine, prévenir les conséquences des responsabilités encourues vis-à-vis des tiers et du personnel et minimiser l'impact des sinistres sur les comptes du Groupe.

Sa politique est de couvrir de façon adéquate ses filiales en souscrivant des polices tenant compte de leurs activités respectives, de leur développement, du changement de leur activité et de l'évolution des risques qui leur sont propres.

Le Groupe se prémunit des conséquences de certains des risques liés à ses activités en souscrivant des polices d'assurance classiques couvrant :

- les risques de dommages aux biens (matériel informatique, logiciels et téléphonie, parc automobile) ;
- les risques de pertes d'exploitation sur certaines activités ;
- les risques liés à la cybercriminalité et aux fraudes ;
- les risques de mise en cause de la responsabilité civile.

Tous les contrats ont été souscrits auprès de compagnies parmi les premières sur le plan mondial.

Le service juridique contrôle régulièrement l'adéquation des couvertures d'assurance avec les risques encourus, et ce, avec l'assistance d'un cabinet spécialisé et effectue un suivi régulier des polices d'assurances.

Polices spécifiques dans le Groupe

- Police « Stockage et Transport des coupons de réduction » pour couvrir les risques spéciaux susceptibles d'entraîner la perte desdits coupons confiés par les annonceurs (incendie notamment) et le transport des coupons.
- Police « Responsabilité Civile des Mandataires Sociaux » qui couvre tous les mandataires sociaux du Groupe dans l'exercice de leurs fonctions.
- Polices « Homme clé » concernant trois dirigeants.
- Polices « Cyber et Fraude ».

PROCEDURES JUDICIAIRES ET D'ARBITRAGE

Par ailleurs, pour une période couvrant les 12 derniers mois précédant la date d'établissement du présent document, il n'existe pas de procédure administrative, judiciaire ou d'arbitrage, y compris les procédures en cours ou menaces de procédures dont l'émetteur a connaissance, qui pourrait avoir ou a eu récemment des effets significatifs sur la situation financière ou la rentabilité de l'émetteur et/ou du Groupe.

ELABORATION ET TRAITEMENT DE L'INFORMATION COMPTABLE ET FINANCIERE

Organisation et acteurs

Le traitement de l'information comptable et financière est uniformisé pour l'ensemble du Groupe par :

- une direction financière Groupe qui centralise l'information comptable et financière transmise par les filiales. Elle regroupe notamment les fonctions consolidation & reporting, contrôle interne, trésorerie et fiscale.
- des équipes comptables et financières dans les principales zones d'implantation, composée de directions financières opérationnelles, d'équipes comptables et de contrôleurs de gestion.

Cette organisation permet principalement :

- l'identification des risques et la mise en place des actions correctives dans les filiales par les fonctions contrôle interne et audit interne ;
- l'uniformisation des méthodes, procédures et référentiels utilisés dans chaque entité du Groupe, en tenant compte des éventuelles réglementations et spécificités locales ;
- le pilotage du processus budgétaire et prévisionnel, et la production du reporting mensuel de gestion ;
- la gestion de la trésorerie du Groupe ;
- l'élaboration des comptes consolidés et des informations nécessaires à la communication financière du Groupe, dans le respect des délais et des obligations légales ou de marché ;
- l'élaboration des comptes sociaux de la holding, et la supervision de ceux des filiales françaises ;
- le suivi et la centralisation des contrôles sociaux et fiscaux, en collaboration avec les départements des ressources humaines et juridique du Groupe.

Procédures mises en place

Reporting de gestion

Le reporting de gestion mensuel constitue l'outil privilégié de suivi, de contrôle et de pilotage de la direction générale du Groupe. Présenté par société, ou business unit, ce reporting comporte :

- des données financières réelles et prévisionnelles mensuelles jusqu'à la fin de l'année (comparées aux budgets et aux données de l'exercice antérieur) ;
- des indicateurs de mesure de la performance financière ;
- le suivi du besoin en fonds de roulement et de la trésorerie ;
- des données relatives aux ressources humaines.

Une solution standard de SAP est utilisée pour élaborer le reporting.

Les sociétés du Groupe appliquent des méthodes et plans de comptes analytiques communs, ainsi que des formats de restitution harmonisés. Les retraitements et reclassements propres à la restitution consolidée des données en normes IFRS sont centralisés par la direction financière Groupe.

Les données prévisionnelles sont révisées au minimum chaque trimestre, et mensuellement en cas de modification substantielle.

Le rapprochement des informations comptables et des données prévisionnelles, associé à l'analyse mensuelle à chaque niveau de l'organisation du Groupe, contribue à la qualité et à la fiabilité des informations produites.

Processus budgétaire

Le processus budgétaire est appliqué à l'ensemble des *business unit*. En novembre, les budgets pour l'année suivante sont présentés au Directoire par les responsables opérationnels de chaque business unit. Le budget consolidé est présenté par le Directoire au Conseil en décembre. Celui-ci peut formuler des observations, le Directoire devant en tenir compte et réviser le budget initialement présenté. Il fait l'objet, le cas échéant, de « reprévisions » à chaque trimestre. Ce processus s'appuie également sur l'outil SAP.

Processus de suivi de trésorerie et de contrôle des risques

Le suivi et l'analyse de la trésorerie et du besoin en fonds de roulement sont centralisés par la direction financière Groupe. Une centralisation de trésorerie quotidienne a été mise en place pour la plupart des sociétés françaises du Groupe (*cash pooling*) ainsi que la récupération centralisée des soldes bancaires par télétransmission, ce qui permet d'obtenir une information immédiate et fiable sur la situation de trésorerie quotidienne.

Pour les filiales étrangères, les informations sont disponibles sur les sites Internet des banques partenaires et les équilibres de trésorerie sont mensuels. Chaque filiale

étrangère gère son besoin en fonds de roulement d'exploitation de façon plus autonome qu'en France.

La trésorerie générée par les avances des industriels réalisées dans le cadre des opérations de « clearing » est centralisée et gérée sur des comptes bancaires dédiés, pouvant être rémunérés à un taux sans risque.

La direction financière Groupe présente mensuellement à la direction générale :

- la situation de trésorerie consolidée et un budget prévisionnel sur douze mois ;
- l'évolution des comptes d'avances d'industriels ;
- les en-cours clients et fournisseurs (état des relances et analyse des retards).

Établissement des comptes consolidés

Référentiel comptable IFRS

En application du règlement européen n°297/2008, les comptes consolidés du Groupe sont établis selon les normes comptables internationales (IFRS) en vigueur à la date de clôture dans l'Union Européenne, avec des comptes comparatifs au titre de l'exercice précédent établis selon ces mêmes normes.

Les évolutions des normes IFRS font l'objet d'une veille réglementaire de la part de la direction financière.

Les principes IFRS retenus sont formellement validés par la direction générale, par les Commissaires aux comptes et portés à la connaissance du Conseil par l'intermédiaire de son Comité d'audit.

Processus d'établissement des comptes consolidés annuels et semestriels

Pour l'élaboration des comptes consolidés annuels et semestriels, le Groupe s'appuie sur le logiciel SAP.

La direction financière Groupe transmet aux filiales les instructions, le calendrier et les tâches à effectuer par les équipes comptable et financière des entités du Groupe pour les besoins des clôtures annuelles et semestrielles à venir. Ce processus, en amont de la clôture annuelle, permet d'anticiper les évolutions réglementaires et les risques éventuels pouvant affecter le processus d'établissement des comptes.

Dans le mois suivant la date de clôture, chaque entité transmet au Groupe une balance comptable audité et une liasse de consolidation, saisie dans le logiciel de consolidation. La liasse de consolidation détaille les variations de tous les postes d'actifs et de passifs ainsi que tous les flux et les soldes intra-groupe.

Conformément à la législation, suite aux travaux et à la validation des Commissaires aux comptes, les comptes consolidés sont présentés, pour examen et contrôle, au Comité d'audit puis au Conseil de Surveillance par le Directoire, en

présence des Commissaires aux comptes, et ce, dans les trois mois suivant la clôture.

Processus de publication d'informations trimestrielles

Une consolidation trimestrielle simplifiée (premier et troisième trimestres) est réalisée toujours avec l'aide de l'outil SAP FC, qui restitue, entre autres, les principaux indicateurs du Groupe au format IFRS (CA et Résultat Opérationnel) ou les indicateurs alternatifs de performance clés (Marge Brute et RAO), à périmètre et change constants.

Après contrôle des informations remontées (rapprochement avec les comptes sociaux et justification par les contrôleurs de gestion des éventuels écarts), le Groupe communique la marge brute réalisée durant le trimestre et commente l'activité et les faits marquants de la période écoulée.

Conformément à la recommandation AMF 2016-05 sur la directive « Transparence », le Groupe n'a pas modifié sa politique de publication trimestrielle.

TRAVAUX RÉALISÉS EN 2020 ET PLANIFIÉS POUR LES EXERCICES SUIVANTS

Lors de sa séance de novembre 2020, le Comité d'audit a principalement axé ses travaux sur :

- l'analyse des principaux risques et leur évolution ;
- l'analyse spécifique des principaux risques informatiques et le plan d'amélioration continue des systèmes d'information ;
- la revue des obligations et informations liées à la RSE ;
- les dispositifs anti-corruption et RGPD ;
- la revue des points clés du processus d'arrêté des comptes ;
- la mission des commissaires aux comptes et en particulier les services autres que la certification des comptes.

Manuel de procédure de contrôle interne

Le processus de rédaction et de formalisation des procédures de contrôle interne s'est poursuivi sur 2020.

Les procédures couvrent différents domaines susceptibles d'impacter le fonctionnement et les états financiers des filiales du Groupe :

- systèmes d'information ;
- logiciels de comptabilité et de consolidation ;
- principales règles et méthodes comptables ;
- ressources humaines ;
- communication financière.

Le manuel des procédures est mis à la disposition des membres du Comité d'audit et de la direction générale. Les procédures

sont régulièrement mises à jour et disponibles en fonction du département d'appartenance de chaque collaborateur.

Programme d'audit interne

Les filiales du Groupe font l'objet de plusieurs types de contrôle tout au long de l'année. Outre le processus de reporting mensuel détaillé précédemment, l'audit interne des *business unit* s'appuie sur les travaux des Commissaires aux comptes et s'oriente progressivement vers les structures et outils informatiques, notamment pour s'assurer de leur adéquation avec les nouvelles exigences réglementaires.

A l'exception de la filiale italienne, les comptes des filiales internationales sont annuellement certifiés par des Commissaires aux comptes locaux recevant des instructions d'audit des Commissaires aux comptes du Groupe, permettant ainsi une pré-validation des liasses de consolidation avant la publication des états financiers consolidés.

Afin de fiabiliser la piste d'audit et d'optimiser le circuit de validation, les filiales françaises utilisent depuis 2017 une solution de dématérialisation des factures fournisseurs.

Par ailleurs, en fin d'année, il est demandé à chaque responsable opérationnel de faire un point formel sur sa *business unit*, sur plusieurs thèmes, via un questionnaire :

- informations commerciales : faits marquants, principaux partenaires, environnement concurrentiel, présentation des investissements de l'exercice ;
- identification des zones de risques (opérationnels, technologiques, juridiques et organisationnels) et mesures mises en place pour maîtriser ces risques ;
- informations diverses, en particulier pour les sociétés à l'international (parc automobile, contrat d'assurance, propriété intellectuelle, litiges en cours).

Reporting RSE

Les informations relatives au reporting RSE sont détaillées dans la Déclaration de Performance Extra-Financière, partie suivante de ce rapport (pages 100-122).

Audit des systèmes informatiques

Les systèmes informatiques du Groupe font l'objet de revues régulières de la part des Commissaires aux comptes.

Ces travaux permettent annuellement de :

- mettre à jour la compréhension de l'environnement de contrôle ;
- analyser les systèmes informatiques généraux ;
- mettre à jour la compréhension des flux liés au processus de traitement des coupons ;
- auditer un autre système « métier » clé (en 2020, ce dernier a porté sur l'approfondissement de la compréhension des flux associés à l'outil de gestion des espaces publicitaires).

Mise à jour des outils comptables et financiers

Les logiciels de comptabilité, de gestion commerciale, de suivi des immobilisations et de trésorerie utilisés en France font l'objet de mises à jour standards à chaque évolution réglementaire obligatoire. Ces outils sont, le cas échéant, conformes au format EBICS (*Electronic Banking Internet Communication Standard*) et tiennent compte des bonnes pratiques en matière de contrôle interne (renforcement des contrôles d'accès et des habilitations, virtualisation des serveurs facilitant la sauvegarde déportée).

AUTO-ÉVALUATION DU DISPOSITIF DE CONTRÔLE INTERNE

Afin de prolonger la logique d'amélioration constante de son dispositif de contrôle interne, le Groupe dispose d'une fonction d'audit interne pour identifier et encadrer les principaux risques.

Au minimum une fois par an, la direction générale et les principaux responsables de la holding identifient et examinent, au besoin en faisant appel à des conseils extérieurs, les principaux risques existant dans le Groupe et leur traitement, et renvoient en conséquence le processus de contrôle interne.

REPORTING RSE INCLUANT LA DÉCLARATION DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE

Historique de la démarche RSE chez HighCo

Depuis plus de 10 ans, le Groupe HighCo est engagé dans une démarche visant à mettre en place une stratégie RSE (Responsabilité Sociétale d'Entreprise) cohérente avec ses enjeux stratégiques et les attentes de ses parties prenantes. Cette démarche doit permettre de mieux anticiper, *in fine*, les attentes de nos collaborateurs et des consommateurs, toujours plus attentifs à l'amélioration de la Société et de son environnement, tout en intégrant les évolutions réglementaires relatives aux obligations de transparence des entreprises en matière sociale, sociétale et environnementale.

Les problématiques RSE font l'objet d'un suivi en Comité d'audit. L'objectif reste de suivre les grandes orientations RSE du Groupe, vérifier la mise en place d'une stratégie adéquate, puis s'assurer que le Directoire la pilote à court et moyen termes au moyen d'indicateurs clés de performance pertinents.

L'appartenance à l'indice Gaïa pour la 11^{ème} année consécutive récompense durablement les efforts continus du Groupe en termes de transparence et d'efficacité sur sa stratégie RSE. Créé en 2009, l'indice Gaïa est basé sur 230 PME-ETI cotées françaises respectant des critères de taille et de liquidité, et sélectionnées sur leur transparence et leur performance ESG : Environnement, Social et Gouvernance. Chaque année, les 70 meilleures sociétés de ce panel sont retenues pour constituer l'indice Gaïa. La campagne d'évaluation 2020 confirme la présence d'HighCo au sein de cet indice.



Par ailleurs, HighCo adhère au Pacte Mondial des Nations Unies (« Global Compact ») depuis 2014, confirmant ainsi sa démarche volontaire de progrès continu en matière d'intégration de la RSE. A travers ses 10 principes, le Global Compact invite les entreprises à adopter, soutenir et appliquer, dans leur sphère d'influence, un ensemble de valeurs fondamentales dans les domaines des droits de L'Homme, des normes internationales du travail et de l'environnement, et de lutte contre la corruption.

Par cette déclaration, qui constitue également sa « Communication sur le Progrès » annuelle, le Président du Directoire renouvelle l'engagement du Groupe envers le Global Compact et ses principes.

Référentiels et principes méthodologiques

Référentiels applicables

L'ensemble des informations RSE est centralisé dans cette partie du rapport de gestion. Depuis plusieurs années, le Groupe présente ces informations selon le référentiel réglementaire français, issu, le cas échéant, de textes européens. Une table de concordance des informations requises par le Code de commerce (articles R. 225-104 et R. 225-105) a été établie en pages 282-283.

Ainsi, HighCo publie une « Déclaration de Performance Extra-Financière » (DPEF), en application de la directive européenne RSE (2014/95/UE) et de sa transposition (décret du 14 septembre 2018).

Les informations RSE ont donc été organisées en :

- 5 parties (modèle d'affaires, social, lutte contre la corruption et l'évasion fiscale, environnemental et sociétal) ;
- 16 thèmes ;
- 36 indicateurs détaillés sur les 40 mentionnés dans le décret.

Analyse des principaux risques RSE

Une analyse des risques par catégories d'informations (sociale, sociétale, environnementale, respect des droits de l'Homme, et lutte contre la corruption et l'évasion fiscale) a été effectuée et mise à jour annuellement. Cette analyse a mis en évidence l'absence de risques significatifs environnementaux, relatifs au respect des droits de l'Homme, et à la lutte contre la corruption et l'évasion fiscale.

Le tableau ci-dessous détaille les principaux risques extra-financiers identifiés chez HighCo, et pour lesquels des indicateurs clés de performance sont suivis. Les risques présentés sont « bruts », c'est-à-dire avant mise en œuvre des moyens de préventions.

Identification	Analyse	Traitement	Indicateurs clés de performance	N° de page
Risques liés aux recrutements et à la non rétention des talents	- Absence de réponses à certains besoins des clients - Perte d'excellence opérationnelle et d'innovation, et absence d'anticipation des besoins ayant pour conséquence une baisse du niveau de satisfaction du client sur les prestations réalisées	- Cellule de recrutement dédiée en France - Mise en place d'<i>incentives</i> internes pour favoriser le recrutement en France et l'amélioration du bien-être au travail - Flexibilité et adaptation du temps de travail des collaborateurs / télétravail - Accompagnement dans la mobilité géographique et fonctionnelle - Lancement d'un start-up studio favorisant l'intrapreneuriat - Sensibilisation aux bonnes pratiques de télétravail	- Ancienneté moyenne - Taux d'absentéisme spécifique (1)	108 111
Risque de perte du niveau de compétence des collaborateurs	Baisse du niveau de satisfaction de ses parties prenantes, en particulier des clients	- Mise en place de formations internes obligatoires et non obligatoires - Budgets formations dédiés	Taux de collaborateurs ayant reçu au moins une formation au cours de l'année	114
Risques de dégradation de l'image du Groupe et/ou de sanctions suite à l'utilisation de données consommateurs traitées pour nos clients	- Une défaillance de l'informatique « métiers » est susceptible d'avoir des impacts négatifs substantiels : perte d'activité, de clients et de crédibilité sur un marché très concurrentiel - Pertes de données internes, externes ou atteinte à la vie privée susceptibles d'entraîner, à l'encontre de la filiale concernée, une mise en cause de sa responsabilité et des sanctions administratives ou pénales - Risques de sanctions, civiles, pénales ou administratives, renforcées récemment dans certains domaines (RGPD, réglementation boursière, LCB-FT, etc.)	- Collaboration renforcée entre les services juridique et informatique internes : mise en place d'une gouvernance RGPD, labellisée CNIL, attestant que les procédures Groupe contiennent des engagements en matière de protection des données personnelles. Mesures de sécurité renforcées pour assurer la disponibilité, l'intégrité et la confidentialité des données. Renforcement du suivi des traitements de données personnelles et des procédures en conformité avec le RGPD - Audit d'un cabinet externe spécialisé RGPD - Mesures sur les données : - centralisation de la gestion des droits des personnes via un outil dédié ; - sauvegardes des données sur bandes, sur disques ou sur site distant en fonction de la criticité des données ; - archivage des données dans des lieux sécurisés, en double et sur différents supports ; - dispositions spécifiques sur les données personnelles prises dans le cadre de la réglementation (RGPD) - Sensibilisation, formations et préconisations régulières par le service juridique des équipes opérationnelles.	Taux de traitement des demandes de droits des personnes	118

(1) Collaborateurs différents en CDI, absents 2 jours consécutivement (ou plus) pour maladie ou accident du travail/trajet, au moins 3 fois dans l'année.

Le Groupe applique des politiques définies par le Directoire et met en œuvre des procédures de diligence raisonnable pour prévenir, identifier et atténuer la survenance de ces risques. Les objectifs que le Groupe s'est fixés pour chacun des risques, suivis à l'aide d'indicateurs clés de performance, peuvent être amenés à évoluer une fois ceux-ci atteints durablement.

En 2020, compte tenu d'un contexte sanitaire et économique sans précédent lié à la pandémie de COVID-19, le Groupe a identifié certains nouveaux risques sociaux relatifs au télétravail. Si une campagne de sensibilisation relative aux bonnes pratiques de travail à

distance a rapidement été mise en place, l'analyse de ces risques se poursuit afin d'apporter un traitement pertinent et durable pour en atténuer leurs effets potentiels.

Enfin, la lutte contre le gaspillage alimentaire, la précarité alimentaire et le respect du bien-être animal et d'une alimentation responsable, équitable et durable n'ont pas été identifiés comme étant des risques significatifs pour le Groupe.

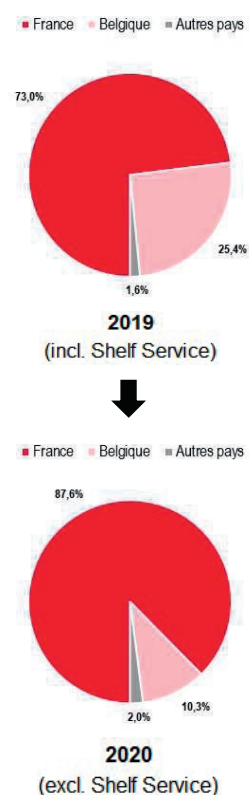
Indicateurs clés de performance

Récapitulatif des objectifs RSE	2018 ⁽¹⁾	2019 ⁽¹⁾	2020	Objectif
Ancienneté moyenne (en années)	6,5	6,8	7,6	≥ 8
Taux d'absentéisme spécifique	2,7 %	2,4 %	3,3 %	≤ 4,0 %
Taux de collaborateurs ayant reçu au moins une formation au cours de l'année	30,4 %	51,4 %	56,9 %	≥ 50,0 %
Taux de traitement des demandes de droits des personnes	100 %	100 %	100 %	100 %

(1) Données retraitées suite à la cession de Shelf Service en octobre 2020 (cf. « Périmètre géographique du reporting RSE »)

et 2019 concernant cette dernière ont été retraitées en conséquence afin d'améliorer la comparabilité entre les années.

La répartition des effectifs à fin 2019 (incluant Shelf Service) et à fin 2020 (excluant Shelf Service) est la suivante :



Suivi des indicateurs RSE

Les informations sociales sont majoritairement intégrées dans l'outil de reporting du Groupe. Certaines informations spécifiques concernant la gestion des ressources humaines font l'objet d'un reporting propre. Les informations sociétales, environnementales, liées au respect des droits de L'Homme et à la lutte contre la corruption sont, quant à elles, collectées par la holding du Groupe via des questionnaires déclaratifs, complétés tous les ans par les managers responsables des *business units*. La consolidation des informations est ensuite faite par la direction financière, sous forme de tableaux de bord.

Périmètre géographique du reporting RSE

Le périmètre du reporting RSE se base sur le périmètre de consolidation au 31 décembre 2020, présenté dans les annexes aux états financiers consolidés (page 180). Des règles d'exclusion ont été définies :

- exclusion des sociétés sur lesquelles le Groupe n'a pas le contrôle au sens des articles L. 233-1 et L. 233-3 du Code de commerce ;
- exclusion des informations sociales, sociétales, environnementales, relatives au respect des droits de l'Homme et à la lutte contre la corruption et l'évasion fiscale des sociétés dont la contribution est non significative (marge brute inférieure à 0,5 % de la marge brute consolidée et effectif inférieur à 10 salariés sur les deux derniers exercices).

Ainsi, la filiale Shelf Service (et sa filiale au Luxembourg), cédée en octobre 2020, est exclue de ce périmètre. Les données 2018

Pour simplifier la lecture des informations, les implantations géographiques du Groupe sont regroupées comme suit :

- France : sociétés basées à Aix-en-Provence, Lyon (Oullins) et Paris ;
- Belgique : sociétés basées à Asse et Anvers ;
- Autres pays : sociétés basées en Espagne (Madrid) et en Italie (Côme).

Ces zones géographiques ont été retenues pour les besoins de la communication de l'information RSE du Groupe, dès lors que ces regroupements ne nuisent pas à la qualité de l'information présentée. Quand ce n'est pas le cas, un détail par pays est donné.

COVID-19

La crise sanitaire a eu un impact significatif sur l'ensemble des clients et activités du Groupe. Le Groupe s'est rapidement adapté en mettant en place dans chaque filiale une organisation pour continuer à accompagner au mieux ses clients.

A ce titre, HighCo a pris toutes les mesures nécessaires pour limiter les effets de l'épidémie sur ses collaborateurs :

- rappel des « gestes barrières » et renforcement des mesures de protection sanitaire dès les premières annonces des autorités ;
- fermeture des sites du Groupe et déploiement de mesures pour préserver la continuité d'activité (télétravail) ;
- maintien de la cohésion de Groupe grâce aux différents outils collaboratifs mis en place.

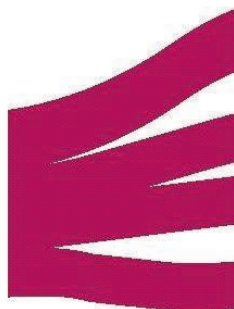
Par ailleurs, pour faire face à la baisse d'activité et afin de préserver sa trésorerie, le Groupe a également eu recours aux dispositifs gouvernementaux mis à sa disposition (report du paiement des charges fiscales et sociales, chômage partiel, PGE, etc.), reporté les deux dernières échéances relatives à la convention de crédit conclue en 2015, réalisé un plan d'économies sur les charges fixes initialement prévues (frais commerciaux, coûts de communication, etc.), suspendu son programme de rachats d'actions, suspendu ses investissements non prioritaires (CAPEX) et, enfin, proposé à l'assemblée générale de mai 2020, qui l'a approuvé, de ne pas verser de dividendes au titre de l'exercice 2019.

MODELE D'AFFAIRES

Notre modèle de création de valeur

Humaines

- Les femmes et les hommes du Groupe représentent sa plus grande richesse :
- 590 collaborateurs dont 88% en France et 11% en Belgique.
- Parité hommes femmes : 60% femmes et 40% hommes
- Moyenne d'âge : 38 ans



La vision humaine et managériale du Groupe : faire grandir les collaborateurs, les rendre autonomes et leur permettre de contribuer, en mode collaboratif, à des projets structurants.

- 118 collaborateurs recrutés en 2020 dont 75 % en CDI
- 57 % des collaborateurs en CDI ont reçu une formation en 2020
- Des collaborateurs fidèles : 8 années d'ancienneté en moyenne

Financières

- Nos actionnaires
34 % WPP
7% autodétention
6% managers et salariés
53% autres investisseurs
- Nos banques



Résistance des activités et solidité financière malgré un contexte incertain

- 74,16 M€ de Marge Brute (-10,3% PCC)
- Forte progression de la part du Digital (67,3% de l'Activité du Groupe)
- Repli limité de la marge opérationnelle ajustée (16,4%)
- Remboursement intégral par anticipation du PGE de 30 M€

Outils de production

- Nos algorithmes
- Nos centres de traitement et de gestion
- Notre plateforme promotionnelle
- Notre start-up studio



Des outils de production pour :

- Être un tiers de confiance pour les marques et distributeurs
- Accroître les ventes de nos clients et les mesurer
- Améliorer la connaissance de leurs shoppers et augmenter leur fidélité
- Créer les relais de croissance retailtech de demain

Sociales et sociétales

- Notre fonds de dotation HighCo pour Entreprendre



À travers son Fonds de Dotation, HighCo mène des actions en faveur de l'entrepreneuriat

- Accompagnement financier et mécénat de compétences d'un porteur de projet sur Aix-Marseille, territoire d'origine du Groupe
- Dotations à des associations

Notre mission

Expert en Data Marketing et communication, HighCo innove en permanence pour relever avec les marques et *retailers* les challenges du commerce de demain.

Nos valeurs

Quatre valeurs guident le Groupe et ses collaborateurs dans leur quotidien.

Innovation

Depuis sa création, le Groupe a placé l'innovation au cœur de ses valeurs : innovation technologique métier en tout premier lieu, mais également innovation dans nos façons de travailler ensemble et dans nos modes de collaboration avec nos clients, allant jusqu'à la construction de structures d'innovation conjointes.

Performance

La performance financière, qui assure la solidité du Groupe pour un développement durable. Mais également la performance dans les actions que nous proposons à nos clients au quotidien.

Passion

Celle de nos équipes pour leur métier. Celle également que nous mettons dans la construction d'une vision humaine et managériale qui favorise l'autonomie et l'épanouissement des collaborateurs.

Respect

Celui de nos collaborateurs en tout premier lieu, avec une attention particulière accordée à l'équité homme-femme à tous les niveaux du Groupe, notamment dans la gouvernance. Le respect de nos clients, ensuite, et du travail délivré. Enfin, le respect de l'ensemble de nos parties prenantes : actionnaires, prestataires, partenaires, acteurs du territoire, etc.

Notre offre

Depuis sa création, les équipes de HighCo se remettent chaque jour en question pour apporter à leurs clients des réponses innovantes sur les quatre pôles d'expertises qui constituent sa chaîne de valeur :



Stratégie marketing

Accompagner les directions marketing de nos clients marques et distributeurs dans la construction de leurs stratégies de contenu, de communication et de relation clients :

- Plateforme de marque ;
- Stratégie de communication ;
- Engagement réseaux sociaux ;
- Stratégie media.

Expérience clients

Aider nos clients à intégrer la connaissance de leurs *shoppers* dès la conception de leurs stratégies. Les accompagner dans la conception et la création de leurs interfaces et des différents points de contact :

- Design de service ;
- SMS et Push notifications ;
- Applications mobiles et sites web ;
- Programmes de fidélisation.

Data Marketing

Collecter, analyser et utiliser les données pour bâtir des modèles algorithmiques de ciblage et de personnalisation des contenus diffusés, dans le respect de la vie privée et de la réglementation sur les données personnelles :

- Collecte & analyse de données ;
- Moteurs de ciblage et personnalisation ;
- Algorithmes prédictifs (Intelligence Artificielle) ;
- Technologies « *RGPD compliant* ».

Campagnes d'activation

Proposer aux marques et aux distributeurs une prise en charge « 360° » de leurs politiques d'activation et d'engagement, depuis la conception des campagnes, le choix des mécaniques, la mise en œuvre sur l'ensemble des canaux et la gestion opérationnelle :

- Mécaniques promotionnelles ;
- Diffusion multicanale ;
- Logistique et Merchandising ;
- Gestion opérationnelle et traitement des coupons.

Nos filiales expertes de leurs métiers



Nos clients

HighCo a acquis, depuis sa création, une connaissance approfondie des problématiques des distributeurs et des marques, notamment dans le secteur de la grande consommation.

Aujourd'hui, HighCo travaille avec la grande majorité des acteurs du secteur.

Cette expertise du « retail », qui confère à HighCo une place d'acteur majeur sur ses marchés, est reconnue par les clients fidèles que le Groupe accompagne depuis de nombreuses années dans leurs stratégies marketing et communication et dans la migration de leurs actions vers le Digital.

Distributeurs



Marques



Évolution du marché et stratégie HighCo

Évolution du marché

Le commerce, et notamment le commerce alimentaire, est un secteur en constante évolution.

La montée en puissance du digital dans le commerce a bouleversé des schémas établis et modifié les comportements et les usages des consommateurs.

Les distributeurs et les marques sont confrontés à de nouvelles problématiques qui les poussent à repenser en permanence leurs stratégies marketing et communication :

- un parcours d'achat devenu multicanal ;
- la montée en puissance du mobile dans le quotidien des consommateurs et dans leur parcours d'achat ;
- l'expansion du e-commerce, notamment alimentaire, avec le drive ;
- la bascule d'une communication de masse à une communication ciblée et personnalisée qui répond aux attentes de chaque consommateur ;
- la réglementation autour de l'utilisation des données.

Le marché évolue sans cesse et s'est restructuré autour de nouveaux acteurs ou d'acteurs historiques qui ont fait évoluer leur offre : des start-ups technologiques qui interviennent sur certaines briques de la chaîne de valeur, des acteurs historiques qui se dotent de compétences nouvelles et certains clients eux-mêmes qui intègrent de nouveaux savoir-faire.

Stratégie HighCo

Dans ce contexte, HighCo a lancé un start-up studio, HighCo Venturi, ayant pour mission de créer les solutions « retailtech » qui permettront de répondre aux problématiques marketing des marques et distributeurs, et notamment aux enjeux de digitalisation de la promotion. HighCo se donne ainsi, à travers cette démarche ambitieuse, les moyens d'accompagner ses clients et de conserver une place de premier plan sur le marché.

INFORMATIONS SOCIALES

Depuis 2014, le Groupe communique à ses collaborateurs une politique sociale orientée autour de quatre enjeux :

- La valorisation des talents ;
- La santé et la sécurité ;
- La diversité ;
- La création d'emplois durables.

Au-delà de cette politique, le Groupe s'efforce de faire grandir au quotidien ses collaborateurs, de les rendre autonomes et de leur permettre de contribuer, de manière collaborative, à des projets structurants. C'est pour cette raison qu'a été initié le projet « NEXT » en 2018. Au-delà des 6 chantiers ouverts sur lesquels les collaborateurs ont proposé leurs idées, cela représente surtout une approche managériale « agile » pour aborder de nouveaux projets.

Par ailleurs, lorsque cela est possible, le Groupe favorise la mobilité géographique et/ou fonctionnelle de ses collaborateurs.

Emploi

Évolution des effectifs

Effectifs au 31/12/2018	778
Acquisitions de filiales ou d'activités (CDI et CDD)	-
Entrées CDI	+ 146
Sorties CDI	- 141
Solde net CDI	+ 5
Solde net CDD	- 19
Effectifs au 31/12/2019 publié	764
Cessions de filiales ou d'activités 2020	- 131
Effectifs au 31/12/2019 retraité	633
Acquisitions de filiales ou d'activités (CDI et CDD)	-
Entrées CDI	+ 68
Sorties CDI	- 105
Solde net CDI	- 37
Solde net CDD	- 6
Effectifs au 31/12/2020	590

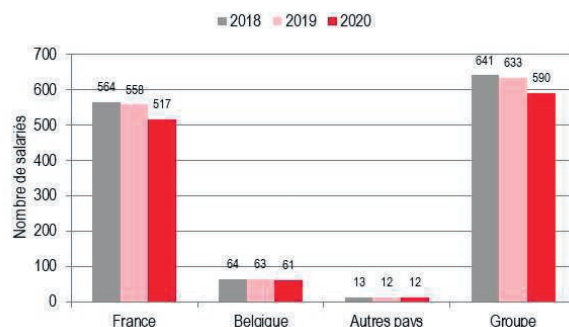
En 2020, la variation sur les cessions de filiales correspond à la sortie, en octobre, des 131 collaborateurs de la filiale Shelf Service en Belgique (et de sa filiale au Luxembourg), en contrats à durée indéterminée.

Fin 2020, le Groupe compte 590 collaborateurs, contre 633 à fin 2019 (à périmètre comparable), soit une baisse de 6,8 %.

Compte tenu d'une baisse d'activité de 10,3 % (MB), HighCo a fait preuve de résilience face aux conséquences d'un événement aussi exceptionnel que celui de la pandémie de

COVID-19, démontrant ainsi la pertinence de son modèle d'affaires basé sur ses collaborateurs.

Répartition par zone géographique

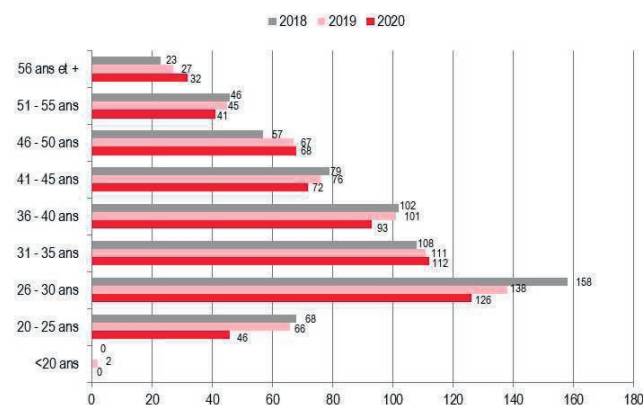


Fin 2020, la France compte 517 collaborateurs, contre 558 à fin 2019, soit 87,6 % de l'effectif total du Groupe avec deux implantations principales, à Aix-en-Provence et à Paris, et une filiale près de Lyon.

L'international représente désormais 12,4 % des effectifs à fin 2020 avec 73 collaborateurs, contre 75 à fin 2019 (à périmètre comparable), répartis dans 3 pays (par ordre d'importance) : Belgique, Espagne et Italie.

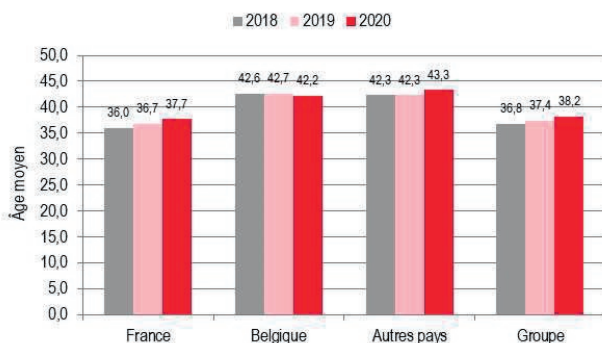
Répartition par âge

Pyramide des âges



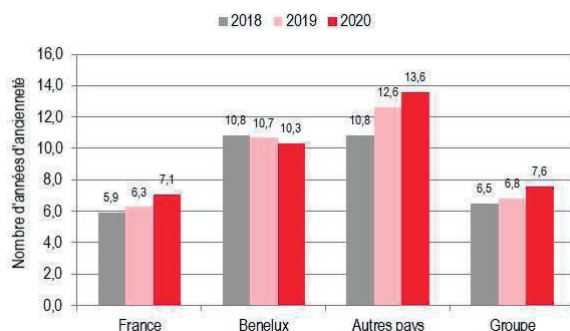
La répartition des effectifs par âge reste relativement stable. La part des moins de 35 ans représente toujours près de la moitié des effectifs du Groupe, reflet de la mutation digitale.

Évolution de l'âge moyen par zone géographique



Fin 2020, l'âge moyen des salariés du Groupe est de 38,2 ans, en hausse de 0,8 an par rapport à fin 2019 (37,4 ans). Cette hausse est cohérente avec l'évolution de l'ancienneté décrite ci-après. En France, la moyenne d'âge est inférieure à celle des autres zones géographiques de par la présence plus forte de profils digitaux généralement plus jeunes (68,0 % de l'activité dans le Digital en 2020).

Évolution de l'ancienneté moyenne par zone géographique



Fin 2020, l'ancienneté moyenne est en hausse de 0,8 an par rapport à fin 2019, passant de 6,8 ans à 7,6 ans. Cette hausse régulière, observée depuis 2018, rapproche HighCo de son objectif de 8 ans d'ancienneté moyenne, reflétant la pertinence de sa politique sociale.

Ancienneté moyenne

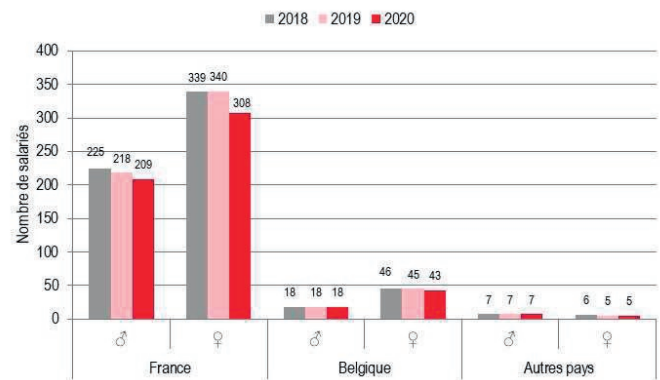
2019 : 6,8 ans

2020 : 7,6 ans



Objectif moyen-terme
≥ 8 ans

Répartition par sexe



La répartition par sexe dans le Groupe est relativement stable dans le temps.

Les collaboratrices restent majoritaires et représentent 60,3 % de l'effectif à fin 2020, contre 61,6 % à fin 2019. Cette majorité de femmes se retrouve en France (59,6 %) et particulièrement en Belgique (70,5 %) où elle est plus marquée.

Rémunérations

Salaires et charges sociales

Le niveau et la structure des rémunérations du Groupe dépendent largement du niveau de compétence, de formation, de responsabilité et de performance de chaque collaborateur. La rémunération est composée d'une part fixe et, pour certaines fonctions, principalement commerciales, d'une part variable.

L'évolution des rémunérations brutes et des charges sociales afférentes est la suivante :

- Groupe

En M€	2020	2019	Variation 2020/2019
Salaires et traitements	29,07	31,06	- 6,4 %
Charges sociales	11,91	12,99	- 8,3 %
Taux de charges sociales	41,0 %	41,8 %	- 80 bps

La masse salariale (salaires et traitements) est en repli de 6,4 % en 2020, conséquence à la fois de la diminution des effectifs et de la baisse d'activité impactant les éléments de rémunération variable (moins de primes commerciales, absence de bonus Directoire, etc.).

Cette baisse de la masse salariale se retrouve par ailleurs sur l'ensemble des zones géographiques du Groupe.

• France

En M€	2020	2019	Variation 2020/2019
Salaires et traitements	25,81	27,56	- 6,4 %
Charges sociales	10,84	11,91	- 9,0 %
Taux de charges sociales	42,0 %	43,2 %	- 120 bps

En France (89,4 % des salaires et charges sociales du Groupe), Highco a maintenu les salaires à 100 % durant les périodes de chômage partiel, essentiellement en avril et mai 2020.

• Belgique

En M€	2020	2019	Variation 2020/2019
Salaires et traitements	2,72	2,92	- 7,0 %
Charges sociales	0,89	0,90	- 1,3 %
Taux de charges sociales	32,7 %	30,9 %	+ 180 bps

• Autres pays

En M€	2020	2019	Variation 2020/2019
Salaires et traitements	0,54	0,57	- 6,5 %
Charges sociales	0,18	0,18	+ 0,2 %
Taux de charges sociales	33,2 %	31,0 %	+ 220 bps

Intéressement

Des accords d'intéressement sont en vigueur en France sur les entités HighCo, HighCo MINDOZA et HighCo EDITING. Ces accords historiques ont pour but d'associer davantage les salariés aux performances de l'entreprise. Ils retiennent un calcul basé sur des indicateurs financiers classiques (résultat d'exploitation ou résultat courant avant impôt). Le montant de l'intéressement au titre de l'exercice 2020 s'élève à 154 K€ et concerne 75 collaborateurs, contre 283 K€ pour 86 collaborateurs en 2019.

Participation

Au titre de l'exercice 2020, le Groupe a provisionné un montant de réserve spéciale de participation de 500 K€ concernant 216 collaborateurs de sa filiale HighCo DATA France. Elle s'élevait à 617 K€ pour 245 collaborateurs en 2019.

Plan d'épargne d'entreprise

Les salariés des sociétés HighCo, HighCo MINDOZA, HighCo EDITING et HighCo DATA France peuvent adhérer à des plans d'épargne d'entreprise. Ces plans peuvent recevoir, dans la limite du quart de la rémunération du salarié, les sommes provenant de l'intéressement ou de la participation. Ils permettent d'investir l'épargne dans des fonds communs de placement dont les caractéristiques répondent à des objectifs différents en fonction du profil du collaborateur (risque et rendement).

Parmi eux, le FCPE « Actionnariat HighCo » permet notamment aux salariés de HighCo, HighCo MINDOZA et HighCo EDITING d'investir en actions HighCo (HCO). À ce titre, les salariés et anciens salariés détiennent 92 172 actions HighCo au 31 décembre 2020 (0,4 % du capital) contre 68 013 actions HighCo au 31 décembre 2019 (0,3 % du capital). L'entreprise participe à l'effort des salariés par la prise en charge des frais de gestion.

Plan d'attribution gratuite d'actions

Pour rappel, en 2016, souhaitant fidéliser les collaborateurs qui avaient permis d'atteindre les très bonnes performances sur la période 2014-16, le Directoire du Groupe avait décidé d'attribuer gratuitement des actions HighCo à plus de 400 salariés. Ces actions ont été définitivement acquises par 380 collaborateurs respectant la condition de présence obligatoire en 2017. Bien qu'en 2018 ces actions soient devenues disponibles pour les 380 collaborateurs concernés, le Groupe se félicite que près de 300 collaborateurs soient toujours actionnaires à fin 2020, représentant plus de la moitié des effectifs.

Organisation du travail

Organisation du temps de travail

Les durées de travail diffèrent selon les zones géographiques des sociétés :

Zone géographique	Durée légale du temps de travail hebdomadaires
France	35 heures
Belgique	38 heures
Espagne	40 heures
Italie	40 heures

Au global, le nombre d'heures travaillées en 2020 s'est élevé à 1,00 million d'heures, contre 1,12 millions d'heures en 2019, soit une baisse de 10,2 %. Cette baisse est cohérente avec la baisse du niveau d'activité (- 10,3 %). Hors prise en compte du chômage partiel, le nombre d'heures travaillées aurait été de 1,07 millions d'heures, soit une baisse limitée à 3,9 %.

Par ailleurs, et en dehors des mesures exceptionnelles de chômage partiel, il existe différents mécanismes d'aménagement du temps de travail en fonction de la zone géographique et/ou de l'entité.

En France, il existe quatre types d'aménagement des 35 heures qui diffèrent en fonction des conventions collectives, et dont les modalités sont les suivantes :

- 11 RTT/an ;
- 1 RTT toutes les 4 semaines ;
- Forfait jours pour les cadres ;
- 35 heures hebdomadaires.

En Belgique, dans le cadre d'accords collectifs négociés, le temps de travail a été porté, selon les entités, et pour les « employés » uniquement, à 40 heures hebdomadaires en contrepartie d'un jour de congé supplémentaire par mois, ou à 39 heures en contrepartie d'un jour de congé supplémentaire tous les deux mois. De plus, la plupart des employés bénéficient d'horaires dits « flottants », offrant plus de flexibilité sur les heures d'arrivée et de départ.

Dans les autres pays d'implantation du Groupe, il n'existe pas de mécanismes d'aménagement du temps de travail.

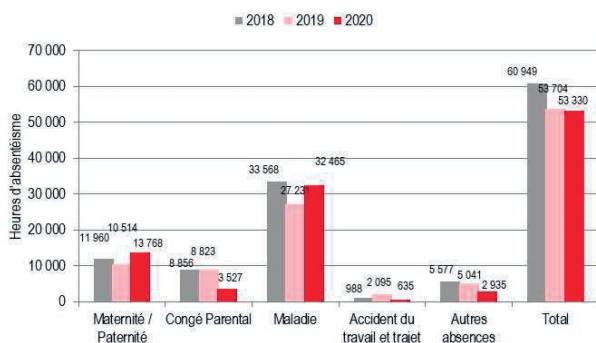
En 2020, compte tenu des mesures sanitaires restrictives prises par les autorités (interdiction de rassemblement, restrictions de déplacements, etc.), et afin de préserver la santé des collaborateurs et la continuité d'activité, les sites du Groupe ont d'abord été fermés durant la première période de confinement. Par la suite, le Groupe a incité ses collaborateurs à favoriser le télétravail autant que possible, conformément aux préconisations des autorités. En parallèle, après avoir sensibilisé les collaborateurs aux gestes barrières et adapté les locaux en conséquence, des organisations ont été mises en place pour permettre à ceux dont la pratique du télétravail était impossible ou qui en ont manifesté le besoin, de revenir ponctuellement sur leur lieu de travail.

Bien qu'en place depuis plusieurs années, le télétravail s'est donc très rapidement généralisé en 2020, les équipes étant désormais toutes organisées pour être totalement opérationnelles à distance.

Absentéisme

Impacté par la crise sanitaire, le Groupe a été contraint, pour certains de ses effectifs, de faire appel aux mesures exceptionnelles de chômage partiel mises en place par les autorités. Pour ne pas biaiser l'analyse, les heures d'absentéisme présentées ci-après ne tiennent donc pas compte des heures liées au chômage partiel. Celles-ci ont représenté un total de 70 479 heures, très majoritairement en France.

Nombre d'heures d'absentéisme par motif

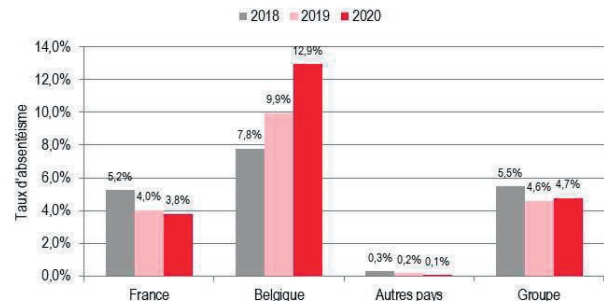


Alors que le nombre d'heures travaillées a diminué de 3,9 % entre 2019 et 2020 (hors prise en compte du chômage partiel), le nombre d'heures d'absence est resté relativement stable en valeur (- 0,7 %). Cette hausse relative du nombre d'heures d'absence (cf. Evolution du taux d'absentéisme ci-après) s'explique principalement par la forte augmentation des heures d'absence pour maladie (+ 19,2 %), la forte baisse des absences pour congé parental étant partiellement compensée par la hausse des congés maternité/paternité.

Indicateur important de la santé et de la sécurité au travail, le nombre d'heures d'absence pour accident du travail ou de trajet a été divisé par trois en 2020, représentant seulement 0,1 % du nombre total des heures travaillées. Pour rappel, en 2019, le nombre d'heures d'absence pour accident du travail ou de trajet avait été multiplié par plus de deux suite à quelques absences de longue durée (> 1 mois) en France et en Belgique. En 2020, la mise en place massive du télétravail a eu un impact positif sur la diminution du nombre d'accidents de trajet.

Évolution du taux d'absentéisme par zone géographique

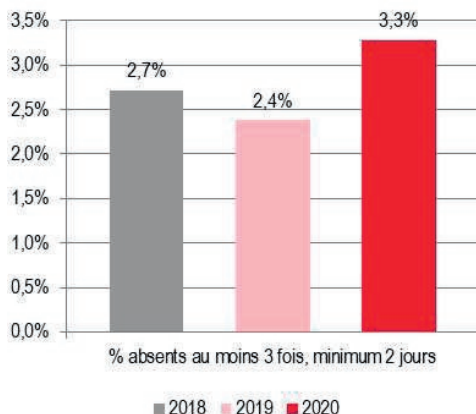
Le taux d'absentéisme est calculé en divisant le nombre d'heures d'absences par la somme des nombres d'heures travaillées et d'heures d'absences.



Ainsi, le taux d'absentéisme du Groupe, tous pays et motifs confondus, en excluant les heures liées au chômage partiel, est en légère hausse et s'affiche à 4,7 % en 2020 contre 4,6 % en 2019. La forte hausse du taux d'absentéisme en Belgique est essentiellement liée à trois absences pour maladie de longue durée (> 1 an).

Évolution de la récurrence des absences

Afin de mieux mesurer son impact sur les performances extra-financières, le Groupe a choisi de suivre un indicateur spécifique qui lui semble davantage pertinent : la récurrence des absences.



% d'absentéisme spécifique⁽¹⁾

2019 : 2,4 %

2020 : 3,3 %



Objectif moyen-terme
≤ 4,0 %

⁽¹⁾ collaborateurs différents en CDI, absents 2 jours consécutivement (ou plus) pour maladie ou accident du travail/trajet, au moins 3 fois dans l'année à des périodes différentes.

Si le Groupe a atteint dès 2019 l'objectif moyen terme qu'il s'était fixé initialement, la hausse en 2020 de ce taux d'absentéisme spécifique, qui passe de 2,4 % à 3,3 %, démontre la pertinence de cet objectif afin de mesurer durablement les effets positifs des mesures mises en place pour lutter contre l'absentéisme.

Afin de lutter contre ce phénomène, le Groupe met en place des actions favorisant le bien-être au travail en partie détaillées dans le paragraphe « Relations sociales » ci-après. L'aménagement des locaux fait également l'objet d'un suivi particulier afin d'améliorer régulièrement les conditions de travail, en témoignent les réaménagements en intégralité des locaux de Paris et de Asse en 2020.

Par ailleurs, les filiales belges ont mis en place un comité de prévention et de protection interne des collaborateurs, nommé « Wellbeing ». Ce comité organise différents workshops, diffuse des astuces « bien-être », réalise des enquêtes de satisfaction et procède à des analyses de risques liés aux accidents du travail.

Santé et sécurité

Conditions de santé et de sécurité au travail

Le Groupe exerce une activité de prestation de services qui génère peu de risques pour la santé et la sécurité de ses salariés. Ces activités sont effectuées dans des bureaux, situés dans des zones urbaines ou péri-urbaines, ce qui limite les dangers encourus. Les principaux risques sont les accidents de trajet, et, dans une moindre mesure, les manutentions effectuées dans les entrepôts de logistique près d'Aix-en-Provence.

Les locaux utilisés par chaque site sont conformes aux conditions d'hygiène et sécurité exigées par la réglementation locale, en témoignent les locaux d'Aix-en-Provence (France) et d'Asse (Belgique) construits il y a une dizaine d'années. Il existe un Comité Social et Economique (CSE) en France, et, en Belgique, un Comité pour la Prévention et la Protection du Travail (CPPT) et un Service Interne pour la Protection et la Prévention du Travail (SIPPT). Les seules maladies professionnelles identifiées historiquement sont liées à la gestuelle répétée des opérateurs de saisie de HighCo DATA.

Par ailleurs, des formations de sauveteur-secouriste du travail (SST) et en sécurité incendie sont régulièrement dispensées sur les principaux sites du Groupe.

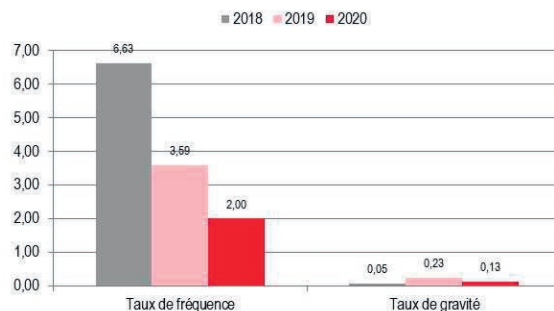
Il n'existe pas, en France, d'accords signés en matière de santé et de sécurité au travail.

En Belgique, depuis 2019 chaque nouveau collaborateur est accueilli par le département ressources humaines et reçoit, le jour de sa prise de fonction, une information complète relative à la santé, la prévention et la sécurité au travail.

Fréquence et gravité des accidents du travail

Le Groupe suit les taux de fréquence et de gravité des accidents du travail selon les modes de calcul suivants :

- Taux de fréquence = Nombre d'accidents avec arrêt x 1 000 000 / Nombre d'heures travaillées ;
- Taux de gravité = Nombre de jours perdus pour accident ou maladies professionnelles x 1 000 / Nombre d'heures travaillées.



En 2020, le taux de fréquence d'accidents du travail s'affiche à 2,00, contre 3,59 en 2019 (à périmètre comparable). Cette variation est directement liée à une diminution du nombre d'accidents du travail avec arrêt de courte durée (inférieur à une semaine d'arrêt).

Le taux de gravité est également en baisse et s'affiche à 0,13 en 2020, contre 0,23 en 2019.

Ces baisses pourraient s'expliquer en partie par le recours massif au télétravail, conséquence de la pandémie de COVID-19. Pour rappel, en 2019, la hausse du taux de gravité correspondait à l'absence d'un collaborateur durant plusieurs

mois suite à un arrêt de travail. Sans cet arrêt, le taux aurait été de 0,13.

Ces indicateurs confirment la faible dangerosité à laquelle sont exposés les salariés au sein du Groupe.

Relations sociales

Organisation du dialogue social

En France, la société HighCo DATA est dotée d'un Comité Social et Economique (CSE). Ce comité a reçu, au titre de 2020, une dotation d'un montant total de 28 K€, contre 33 K€ en 2019. Par ailleurs, une autre filiale dispose de délégués du personnel se réunissant régulièrement.

En Belgique, il existe un « conseil d'entreprise », équivalent belge du CSE pour la partie représentation du personnel. Cet organe représentatif de salariés n'a pas de fonction d'animation de la vie sociale dans l'entreprise, et n'a donc pas de dotation financière annuelle.

Des réunions avec ces organismes représentatifs du personnel ont lieu régulièrement dans l'année et font l'objet de procès-verbaux écrits. Les sujets abordés recouvrent tout type d'information : gestion sociale quotidienne, informations financières, organisation et conditions de travail, formation, informations sur les évolutions de la réglementation, etc.

Dans les autres zones géographiques du Groupe (Espagne et Italie), ce type d'organe de représentation des salariés n'existe pas, les seuils réglementaires n'étant pas atteints.

Bilan des accords collectifs

Compte tenu de la structure du Groupe, il n'existe pas d'accords collectifs conclus avec l'ensemble des salariés.

En France, les principaux accords concernent l'aménagement du temps de travail, des accords de rémunération collectifs (intéressement et participation) et l'égalité entre les femmes et les hommes.

De plus, l'ensemble des collaborateurs français, quel que soit leur statut, bénéficie des mêmes régimes de mutuelle et de prévoyance, à l'exception des salariés de deux sociétés qui bénéficient d'une mutuelle et/ou d'une prévoyance différentes.

En Belgique, le principal accord collectif concerne l'aménagement du temps de travail décrit précédemment. Par ailleurs, il existe deux types d'assurances prises en charge par l'employeur : mutuelle et assurance vie/décès. Il existe également des accords sur l'égalité de traitement femmes-hommes et l'emploi des travailleurs seniors.

Communication interne

Le Groupe a toujours accordé une grande importance à la communication interne et souhaité associer tous ses salariés à

ses projets, tant en les informant des étapes financières et stratégiques, qu'en partageant des moments de convivialité, de challenge ou d'*incentive*, notamment par les événements suivants :

- Pour l'information :
 - les réunions d'information des salariés sur les résultats annuels et/ou les événements majeurs sur les principaux sites d'implantation du Groupe ;
 - les réunions spécifiques avec les équipes dédiées (administratives ou opérationnelles).
- Pour la convivialité et l'unité :
 - les soirées internes des collaborateurs ;
 - les séminaires de certaines entités opérationnelles ;
 - les séminaires managers.

Conséquence de la pandémie de COVID-19, les événements de communication liés à l'information ont majoritairement eu lieu en visioconférences. Les événements visant au maintien de la convivialité et de l'esprit de Groupe ont quant à eux dû être entièrement repensés et réinventés.

Pour la communication interne au quotidien, le Groupe s'appuie sur son réseau social d'entreprise auquel se connectent les collaborateurs : HighCONNECT. Fêtant ses 5 ans, cette plateforme a toujours pour objectif de faciliter les échanges internes, « Business » ou de « Vie du Groupe », à travers notamment : un fil d'actualité, des communautés de travail collaboratif transversales, une veille marché hebdomadaire, des revues de cas clients, de l'engagement via des concours internes, les faits marquants de la semaine et des mises en avant de collaborateurs (talents, nouveaux arrivants, portraits, etc.). Le recours massif au télétravail en 2020 a fait de ce réseau social d'entreprise un véritable atout pour maintenir le lien social en relayant régulièrement des propositions de challenges sportifs, caritatifs ou ludiques aux équipes. Les collaborateurs ont par ailleurs été invités à exprimer leur opinion sur cet outil, afin de le faire évoluer pour mieux répondre aux usages et besoins.



HighCONNECT permet par exemple à la filiale HighCo DATA de diffuser un journal mensuel interne nommé « WikiDATA » fait par et pour ses collaborateurs. Celui-ci récapitule les actualités business de la société, ainsi que l'ensemble des événements internes et externes du mois.

Par ailleurs, depuis 2016, l'association sportive « Olympique HighCo » (OHC) permet aux collaborateurs, en partie grâce à une dotation financière du Groupe, de participer à des événements sportifs en organisant des sessions sportives, certaines encadrées, directement dans les locaux du Groupe ou

à proximité : fitness, cardio boxing, yoga, escalade, VTT, randonnée pédestre, « urban foot », badminton, etc.



En 2019, et afin de renforcer la cohésion entre les différentes filiales du Groupe, l'association OHC avait organisé la seconde édition des « HIGHCOLYMPIADES » intersites, en Belgique. Au-delà de partager un moment convivial, l'équipe vainqueur a reçu une dotation financière pour faire un don à une association à but non lucratif préalablement choisie. Le succès de cet événement sportif a conduit l'association, avec le soutien du Groupe, à l'organiser tous les deux ans.

Malgré un contexte sanitaire peu propice à l'organisation d'événements sportifs (la plupart des cours et des événements ayant été annulés à partir de mars 2020), le Groupe a su se mobiliser pour d'autres causes. Ainsi, en octobre 2020, dans le cadre de l'opération « Octobre Rose » (communication destinée à sensibiliser au dépistage du cancer du sein et à récolter des fonds pour la recherche), OHC a proposé aux collaborateurs du Groupe de relever un challenge « running » : chaque kilomètre parcouru permettant de récolter des fonds. Ainsi, grâce à la mobilisation de ses collaborateurs se sont près de 800 kilomètres qui ont été parcourus.

Grâce à la mobilisation des équipes informatiques et aux outils de visioconférence rapidement déployés, le Groupe a également pu poursuivre ses autres programmes de communication interne avec les événements et ateliers suivants :

- « Sharing & Learning », politique d'échanges et de partages pour développer la culture digitale des collaborateurs au travers des rencontres avec des experts métiers et des échanges avec les parties prenantes ;
- « HighCo Lunch », plusieurs fois par an, déjeuner-débats auxquels peuvent s'inscrire les collaborateurs pour se voir présenter les activités et métiers du Groupe par des responsables de business unit, ou échanger sur des sujets de vie et de fonctionnement de l'entreprise ;
- « Welcome Morning », programme d'intégration des nouveaux collaborateurs ;
- « Scrum Meeting », réunions mensuelles en Belgique lancées en 2019, permettant aux collaborateurs de services différents d'apprendre à mieux se connaître.

Formation

La politique de formation des salariés et ses objectifs sont fixés par chaque entité en fonction des besoins identifiés ou des demandes des collaborateurs. La direction du Groupe

n'impose pas une politique de formation standardisée, étant donné les spécificités de chaque site et la nécessaire flexibilité d'adaptation aux besoins identifiés localement.

En Belgique, la réglementation impose, en fonction de l'effectif, un droit à formation de 4 ou 5 jours par an et par employé.

Cependant, les compétences des collaborateurs sont clés et doivent permettre de répondre de manière adéquate et durable aux besoins de nos parties prenantes, et plus particulièrement de nos clients.

Ainsi, les thèmes de formation les plus récurrents, qui se retrouvent sur les principales zones d'implantation du Groupe, sont :

- les nouveaux outils digitaux ;
- l'informatique, notamment pour la maîtrise de logiciels mais aussi pour la conception et le développement de solutions applicatives ;
- les techniques de management ;
- les techniques commerciales et marketing ;
- la comptabilité / gestion / finance / juridique (y compris anti-corruption).

Compte tenu de la nature des activités, le Groupe n'impose pas aux salariés de suivre des formations relatives à la protection de l'environnement. En revanche, des actions de sensibilisation sont mises en œuvre auprès des collaborateurs.

Le récapitulatif des formations réalisées sur les deux dernières années est le suivant :

2020	Collaborateurs formés en CDI	Collaborateurs formés en CDD	Nombre d'heures de formation	Montant investi (en K€)
France	367	8	2 429	120
Belgique	16	-	514	15
Autres pays	-	-	-	-
Total	383	8	2 943	135

2019	Collaborateurs formés en CDI	Collaborateurs formés en CDD	Nombre d'heures de formation	Montant investi (en K€)
France	253	5	4 223	164
Belgique	50	-	1 741	33
Autres pays	-	-	-	-
Total	303	5	5 963	197

Ce tableau appelle les commentaires suivants :

- les formations présentées sont celles imputées sur le budget 2020 de formations ;
- les personnes formées sont des collaborateurs différents ayant reçu au moins une formation dans l'année ;
- en France, les données présentées incluent les formations issues du CPF (Compte Personnel de Formation) mais ne tiennent pas compte des heures provenant des formations internes ;

- en Belgique, les heures présentées incluent essentiellement des formations financées via l'accord réglementaire valorisées à 12 K€ sur l'exercice.

En 2020, une formation relative aux bonnes pratiques de télétravail a été dispensée aux collaborateurs français : 297 collaborateurs et 58 managers ont respectivement pu suivre les modules « Savoir télétravailler » et « Manager des télétravailleurs ».

En France, les formations suivies dans le cadre du CPF en 2020 ont représenté 45 heures valorisées à 3 K€ (1 collaborateur formé). En 2019, elles représentaient 78 heures pour 5 collaborateurs, valorisées à 9 K€.

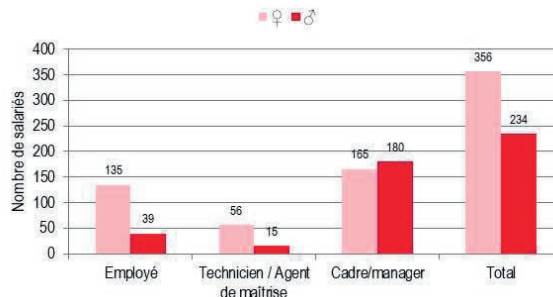
Ainsi, sur ces bases, en 2020, pour l'ensemble du Groupe, 2 943 heures de formations ont été dispensées à 391 collaborateurs différents, dont 383 collaborateurs en CDI. Cela représente en moyenne près de 8 heures de formation par collaborateur.

Le budget formation représente 0,5 % de la masse salariale du Groupe en 2020, contre 0,6 % en 2019.

le Groupe peut être amené à embaucher des CDD ou des travailleurs intérimaires. La proportion de contrats à durée indéterminée progresse légèrement à fin 2020 et s'affiche à 96,3 %, contre 95,6 % à fin 2019.

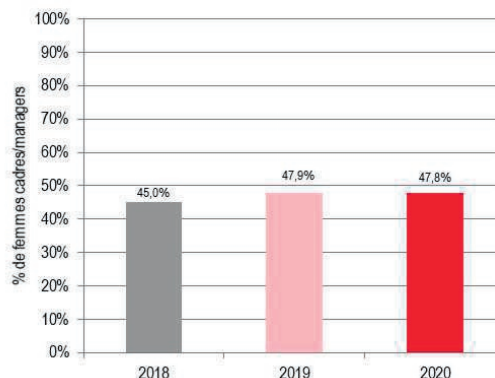
Égalité professionnelle entre femmes et hommes

Le Groupe mène une politique d'égalité professionnelle en veillant à organiser équitablement et sans discrimination le recrutement, la gestion des carrières et le développement personnel des collaborateurs. En 2019, un accord d'entreprise sur l'égalité Homme-Femmes a été signé par la filiale la plus importante du Groupe en termes d'effectifs. Cet accord engage la société à assurer une véritable mixité dans tous les secteurs et dans toutes les étapes de la vie professionnelle des salariés.



Les femmes représentent 60,3 % du total de l'effectif à fin 2020.

L'analyse des postes occupés par les femmes au sein du Groupe à fin 2020 traduit toujours la volonté affichée de donner aux femmes et aux hommes les mêmes chances d'évolution, en particulier au niveau des « cadres/managers ».



L'équilibre au niveau des « cadres/managers » est presque atteint à fin 2020 et reste stable par rapport à 2019 puisque les femmes représentent 47,8 % de cette catégorie, contre 47,9 % à fin 2019.

Au niveau de la gouvernance du Groupe :

- un tiers des membres du Conseil de Surveillance de HighCo, organe de surveillance du Groupe, sont des femmes ;
- deux tiers des membres du Directoire sont des femmes.

% de collaborateurs ayant reçus au moins une formation⁽¹⁾

2019 : 51,4 %

2020 : 56,9 %

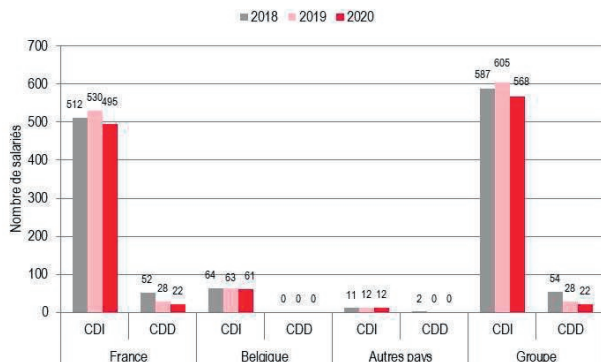


Objectif moyen-terme
≥ 50,0 %

⁽¹⁾ collaborateurs différents en CDI

Egalité de traitement

Évolution des effectifs par type de contrats



Le Groupe a généralement peu recours à des contrats à durée déterminée (CDD), ce qui s'explique par le besoin d'une main d'œuvre stable, qualifiée et expérimentée pour répondre aux attentes des clients. Néanmoins, pour certaines campagnes promotionnelles ponctuelles nécessitant plus de réactivité,

Par ailleurs, les membres du Conseil de Surveillance sont invités annuellement à délibérer sur la politique de la société en matière d'égalité professionnelle et salariale.

Personnel en situation de handicap

Le Groupe mène structurellement trois actions favorisant l'insertion des travailleurs en situation de handicap :

- le versement de la contribution Agefiph, en France ;
- le recrutement direct ;
- le recours aux établissements et services d'aide par le travail (ESAT).

En 2020, le Groupe a employé directement 5 collaborateurs en situation de handicap, contre 4 en 2019.

Par ailleurs, le Groupe peut faire appel à des entreprises qui développent des activités commerciales réalisées en priorité par des personnes en situation de handicap. Ces activités sous-traitées sont notamment :

- le tri et l'envoi du courrier ;
- la saisie administrative ;
- la réception des livraisons, la manutention et la préparation de commandes, pour les opérations logistiques ;
- la collecte et le recyclage du papier ;
- la livraison des corbeilles de fruits mises à disposition des collaborateurs.

Politique de lutte contre les discriminations

Depuis la création du Groupe, la valeur « Respect », dans la continuité de la valeur historique « Exemplarité », a toujours conduit les dirigeants de HighCo à faire de la lutte contre toute forme de discrimination un principe fondamental de son fonctionnement.

Cette ligne de conduite s'est traduite, en 2012, par la rédaction et la diffusion d'une charte d'éthique auprès des collaborateurs. Cette charte, examinée par le Comité d'audit, rappelle en particulier que le Groupe rejette toute forme de discrimination, de harcèlement, d'intimidation ainsi que tout comportement et propos humiliant. Elle a été renforcée par l'adhésion, depuis 2014, au Global Compact.

En France, le service de recrutement, chargé d'évaluer humainement et techniquement les candidats, est composé de trois personnes, sensibilisées à la lutte contre toute forme de discrimination et à la promotion de l'égalité des chances. À l'international, les responsables opérationnels recrutent directement leurs équipes, tant par candidatures spontanées que par l'intermédiaire de cabinets de recrutement. Les candidats à des postes de management sont présentés à la Direction du Groupe pour validation.

Actions en faveur des droits de l'Homme

Le Groupe est essentiellement implanté dans les pays de l'Union Européenne ayant ratifié les conventions fondamentales de l'Organisation Internationale du Travail, et qui disposent tous d'une législation protectrice en matière sociale, dans tous les domaines couverts par ces conventions. Chaque pays où est implanté le Groupe est doté d'un service ressources humaines qui s'assure du respect des dispositions fondamentales du droit du travail.

Par conséquent, le Groupe n'a pas engagé d'actions spécifiques en faveur des droits de l'Homme.

INFORMATIONS RELATIVES À LA LUTTE CONTRE LA CORRUPTION ET L'ÉVASION FISCALE

Actions engagées pour prévenir la corruption

L'exemplarité et le respect font partie des valeurs fortes et fondatrices de HighCo, formalisées dès 2012 dans sa charte d'éthique, communiquée à l'ensemble des salariés. Cette charte d'éthique, mise à jour en 2018 à la suite de la mise en œuvre des mesures de lutte contre la corruption de la Loi du 9 décembre 2016, présente les principes d'éthique du Groupe : respect des lois, honnêteté et intégrité, respect des autres, préservation des intérêts du Groupe, transparence et pertinence des informations communiquées et respect de l'environnement. Elle décline ensuite ces principes en rappelant les responsabilités des collaborateurs du Groupe auprès de ses principaux partenaires : autorités, collaborateurs, clients, fournisseurs, concurrents, actionnaires, consommateurs. Les notions de lutte contre la corruption et le blanchiment d'argent sont désormais intégrées dans la charte des achats responsables.

Par ailleurs, en tant que signataire du Global Compact, HighCo soutient et applique depuis des années le principe de lutte contre toute forme de corruption.

En 2018, le Groupe a adopté un Code de conduite anti-corruption basé sur celui de Middlesbrough, communiqué à l'ensemble des salariés par le Directoire, qui s'attache à lutter contre toutes les formes de corruption. Ce code est intégré aux règlements intérieurs du Groupe et son non-respect peut entraîner des sanctions disciplinaires.

En 2019, en complément de son Code de conduite anticorruption, le Groupe a établi une politique « Cadeaux et Invitations », en tenant compte de sa cartographie des risques de corruption. Cette politique, vise à fournir à l'ensemble des collaborateurs du Groupe un cadre et des règles dans les relations d'affaires, et

prévenir le risque de corruption. Des sessions de sensibilisation ont été effectuées.

Parallèlement, le Groupe a mis en place depuis de nombreuses années des procédures internes de contrôle permettant de limiter les risques de corruption et de fraude. Ces procédures ont été renforcées en 2020. Une cartographie des risques de corruption a été réalisée en 2018. De nouvelles procédures d'évaluation des tiers ont été mises en place, notamment à destination des services comptables. Ces procédures sont en partie détaillées dans la partie précédente de ce rapport (page 90-99).

Enfin, si un collaborateur a personnellement connaissance d'un crime ou d'un délit, ou d'une violation grave et manifeste de la Loi, d'une menace ou d'un préjudice grave pour l'intérêt général, de conduites ou de situations contraires au Code de conduite anti-corruption, il est invité à le signaler en se conformant au dispositif d'alerte et de signalement disponible sur le réseau social d'entreprise.

Sur le plan de la gouvernance, ont été institués un Comité éthique chargé de traiter les alertes, ainsi qu'un référent. Le Comité d'audit du Groupe effectue par ailleurs régulièrement un suivi de ce dispositif anti-corruption.

Actions engagées pour prévenir l'évasion fiscale

Compte tenu de son activité et de son implantation géographique au sein de l'Union Européenne, le Groupe est faiblement exposé au risque d'évasion fiscale. Le Groupe se conforme à ses obligations en matière fiscale en ayant recours, le cas échéant, à des avocats fiscalistes afin de s'assurer du respect des réglementations locales.

Par ailleurs, la charte des achats responsables intègre la notion de fraude fiscale.

INFORMATIONS SOCIETALES

Impact de l'activité du Groupe

En termes d'emploi

Depuis sa création, le Groupe a toujours conservé une forte implantation en région Provence-Alpes-Côte d'Azur, où se situe son siège social, ainsi que certaines filiales. Il y emploie d'ailleurs plus de 260 personnes à fin 2020, soit 45,1 % des effectifs du Groupe, et plus de la moitié des collaborateurs français, ce qui en fait un acteur important de la vie économique locale, notamment dans le domaine de l'emploi.

Sur les autres sites d'implantation, proches des villes de Bruxelles, Côme, Lyon, Madrid ou Paris, l'impact sur l'emploi des activités du Groupe est plus limité, du fait de la taille des sociétés par rapport au tissu économique local. Le regroupement des effectifs sur des sites uniques dans chaque pays facilite néanmoins l'accès aux différentes sociétés

du Groupe, que ce soit notamment sur Paris ou en Belgique (immeuble situé à Asse, en périphérie de Bruxelles).

En termes de développement régional

Dans sa région historique d'implantation (Aix-en-Provence / Marseille), le Groupe a noué, par l'intermédiaire notamment de ses dirigeants et de son Président-Fondateur, des liens étroits et constructifs depuis de nombreuses années à travers des organisations intervenant dans différents domaines :

- le sport et l'entreprise, par la présence d'un des dirigeants du Groupe au conseil d'administration de l'Association Olympique de Marseille, mais aussi des participations financières auprès d'associations sportives amateur locales ;
- la culture, par la participation, avec d'autres entreprises, à l'association Mécènes du Sud depuis sa création en 2003, dont la volonté est de stimuler la création artistique contemporaine régionale ; dans ce cadre, HighCo a reçu en résidence deux jeunes artistes sur le thème de la résidence « Travail-Travail » qui avait pour objectif de faire émerger une œuvre à partir de l'observation des collaborateurs in-situ ; une rencontre entre deux univers et l'occasion de valoriser le travail des collaborateurs ;
- la solidarité, à travers le Fonds HighCo pour Entreprendre, afin d'accompagner les jeunes entrepreneurs dans leur formation, leur insertion sociale et la réalisation de projets innovants ; dans ce cadre, HighCo a animé des conférences pour les associations « Entreprendre pour Apprendre » et « Positive Planet » à destination respectivement de jeunes entrepreneurs et d'entrepreneurs issus de quartiers difficiles de la région Aix-Marseille ;
- l'entrepreneuriat, au travers du « Prix Frédéric Chevalier » en vue d'aider de jeunes entrepreneurs à passer de la phase d'idée à la phase de projet ; ainsi, les collaborateurs du Groupe sont invités à partager leur expertise et expérience pour guider les jeunes lauréats de ce Prix ;
- le développement urbain, par l'adhésion d'une filiale du Groupe à la nouvelle association concernant le développement d'un quartier d'une ville voisine de Lyon.

Relations avec les parties prenantes

Outre les événements et partenariats régionaux présentés ci-avant, le Groupe, à travers ses managers, a également toujours été fortement impliqué dans son écosystème d'affaires. HighCo a pour ambition de permettre aux marques d'être en phase avec les attentes d'un consommateur omnicanal et un point de vente qui évolue, notamment avec l'impact du Digital.

Dans cette optique, en France, des managers prennent régulièrement la parole au sein d'organismes et d'événements tels que :

- l'Institut Du Commerce (IDC), plateforme de rencontre au sein de laquelle tous les acteurs du commerce, industriels, distributeurs et prestataires de service peuvent travailler ensemble pour anticiper les mutations du commerce et mieux satisfaire les attentes des *shoppers* ;
- l'Association Française du Multimédia Mobile (AF2M), qui regroupe les principaux acteurs du marché du multimédia mobile en France, notamment en tant que membre actif de la Mobile Marketing Association (MMA), mais également membre-représentant permanent de la commission déontologique ;
- Le *MobileOne Event*, évènement européen durant lequel les dernières innovations et tendances mobiles sont présentées ;
- Le *One-to-One Digital Marketing*, évènement durant lequel les innovations et tendances du Marketing Digital sont présentées lors de retours d'expérience riches ou d'échanges informels.

Compte tenu du contexte de crise sanitaire, les éditions 2020 de la plupart de ces évènements ont été repoussées à 2021.

HighCo met également à disposition de ses clients des outils opérationnels tels que des infographies, des articles ou encore une newsletter mensuelle, publiés notamment sur le blog de sa filiale HighCo DATA : www.highco-data.fr/category/actualites/. Ce blog permet de partager des informations sur le *Store & Digital*, les *Shoppers*, des études de cas, et des données clés du marché.

Enfin, HighCo encourage la publication directe par ses filiales d'ouvrages, en témoigne le livre blanc dévoilé par sa filiale Useradgents sur « l'écoconception des services digitaux ».

Au-delà de ces actions, le Groupe se voit régulièrement récompensé pour son innovation, renforçant ainsi son positionnement au sein de son écosystème d'affaires. En 2020, le jury des Mobiles d'OR 2020 a par exemple décerné à Useradgents : le prix « Bronze » dans la catégorie « Dispositif Conversationnel » (en partenariat avec Franprix) et le prix spécial « Site Mobile ».

Enfin, à l'occasion des UX Awards 2020, Useradgents a remporté le Prix de la « *Best Experience App* » (toujours avec Franprix).

Par ailleurs, au-delà de ces fortes implications professionnelles, le Groupe soutient les initiatives de partenariat avec des parties prenantes non professionnelles. Depuis 2017, HighCo communique solidairement sur l'opération « #MissingType » pour sensibiliser le plus grand nombre autour du don de sang dans le cadre de la journée mondiale des donneurs de sang. Ainsi, pendant toute la durée de l'opération, les lettres A, B et O ont disparu temporairement des logos du Groupe sur les sites internet, intranet, enseignes, profils de réseaux sociaux, etc.



En 2020, et pour la seconde année consécutive, le Groupe a soutenu le mouvement « *November* », évènement organisé pour sensibiliser le grand public aux pathologies masculines et récolter des fonds pour les maladies comme le cancer de la prostate.



Toujours en 2020, et afin d'accompagner ses clients face à des enjeux majeurs et de créer les relais de croissance de demain, HighCo accélère sa politique d'innovation notamment à travers son nouveau start-up studio : HighCo Venturi. Sa mission est de faire émerger, d'incuber puis de lancer les solutions d'innovation « *RetailTech* » pour accompagner les marques et les distributeurs.

HighCo VENTURI

Dans un contexte d'accélération de la mutation digitale du commerce, HighCo concentre les développements du start-up studio autour des problématiques de digitalisation de la promotion. Le start-up studio incite également les talents du Groupe à croire en leurs idées et à les faire grandir pour les transformer en projets dont ils seront les porteurs. A ce titre, en 2020, un collaborateur s'est lancé dans le développement d'une application qu'il a imaginé (« *enjoy it* »), dont l'ambition est d'évaluer et de comparer des produits, selon les avis des consommateurs.

Depuis 2017, une filiale du groupe propose, en partenariat avec les opérateurs de télécommunications, à des associations / ONG, la collecte de dons par SMS. Cette activité réglementée, qui fait l'objet d'un agrément auprès de l'ACPR – Banque de France, a permis de collecter 1,5 M€ de dons en 2020.



Depuis sa création, le Groupe a toujours mené une ambitieuse politique de création et d'acquisition de startups et encouragé l'esprit entrepreneurial. Pour aller encore plus loin dans sa démarche, et fidèle à ses valeurs – Innovation, Performance, Respect et Passion – HighCo a créé, fin 2017 le « Fonds HighCo pour entreprendre ». L'objectif de ce fonds est d'accompagner concrètement les jeunes entrepreneurs dans leur formation, insertion sociale, réalisation de projets innovants, en particulier digitaux, solidaires ou répondant à des problématiques de protection de l'environnement et de développement durable. Ce Fonds décerne chaque année depuis deux ans le « Prix Frédéric Chevalier », fondateur de HighCo, destiné à soutenir le projet d'un jeune, de 18 à 25 ans, sur la région Pays d'Aix Marseille.

En 2020, le prix « Frédéric Chevalier » a été remis à deux jeunes entrepreneurs souhaitant développer deux projets distincts : l'un est système intelligent de recyclage de l'eau de douche vers les toilettes (catégorie « Impact positif »), l'autre une plateforme globale permettant aux commerçants de proximité de bâtir une base de données clients (catégorie « Innovation digitale »).

De plus, le lauréat de la première édition (2018) a pu, en 2020, concrétiser son projet, qui est d'offrir une plateforme permettant de se créer des parcours touristiques sur-mesure. Il collabore désormais avec une quinzaine d'offices de tourisme, des départements et vient de concevoir une offre pour les hébergeurs. Ils sont désormais aujourd'hui 5 dans cette aventure.



Loyauté des pratiques à l'égard des consommateurs

De par son activité, les mesures prises en faveur de la santé et de la sécurité des consommateurs restent limitées pour HighCo. Néanmoins, en tant que fournisseur de solutions marketing et de communication à des marques de grande consommation,

le Groupe est amené à traiter des données pour le compte de ses clients.

Conformément au RGPD, le Groupe dispose d'une organisation et de procédures destinées à protéger les données personnelles qu'il traite tant pour son compte, notamment comme employeur, que pour le compte de ses clients. Cette organisation a d'ailleurs permis au Groupe d'obtenir le label CNIL « Gouvernance RGPD » en 2018. Ces procédures définissent les principales règles de bonne conduite à suivre en vue d'assurer la protection des données personnelles et la vie privée des individus, en particulier des employés et des consommateurs, ainsi que des partenaires commerciaux de HighCo.

Ce label atteste aussi que l'organisation interne du Groupe, qui repose sur une équipe de référents dans chaque filiale, un comité de projet et un Délégué à la Protection des Données (ou « DPO »), présente les garanties requises en matière de sécurité, de confidentialité et d'information sur les données personnelles. En 2020, HighCo a par ailleurs soutenu la certification AFNOR de son DPO.

Enfin, les filiales du Groupe travaillant avec des clients/fournisseurs qui traitent de données à caractère personnel annexent à leurs contrats un *Data processing agreement* (DPA), ou accord de traitement des données, qui définit les obligations réciproques des Responsables de traitement et Sous-traitant pour ce qui concerne le traitement des Données Personnelles.



En 2020, 172 demandes d'opposition, d'accès ou de suppression de données personnelles ont été faites par des personnes (consommateurs, candidats, etc.) à HighCo. Toutes ces demandes ont été traitées.

**% de demandes
de droits des personnes traitées**
2019 : 100 %
2020 : 100 %



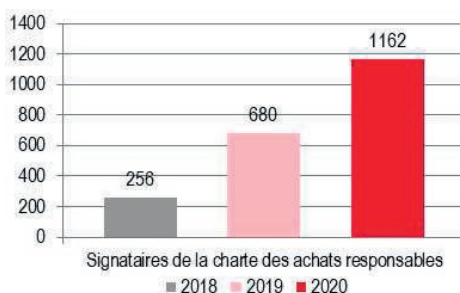
**Objectif moyen-terme
100 % de demandes traitées**

Sous-traitance et fournisseurs

Le Groupe fait intervenir de nombreux sous-traitants et prestataires externes pour mener à bien son activité. Avec un chiffre d'affaires 2020 de plus de 136 M€ et une marge brute de 74 M€, c'est près de 62 M€ d'achats directs qui sont réalisés (contre 82 M€ en 2019), soit 46 % du chiffre d'affaires 2020 (comme en 2019).

Les principaux types de produits ou prestations achetées ou sous-traitées sont :

- achats de « trafic » auprès des opérateurs de télécommunication dans le cadre des activités de « Push SMS / Notifications » ;
- lecture et encodage de données marketing pour les activités de clearing ;
- achat de papier, cartons, PLV, logiciels, primes et objets publicitaires ;
- création graphique, images et photos ;
- impression et distribution des supports de communication ;
- achat d'espaces publicitaires offline et online ;
- production média et événementielle, et sociétés d'animation ;
- prestations informatiques et technologiques ;
- prestations logistiques.



Depuis 2014, HighCo demande à ses principaux fournisseurs de signer sa charte des achats responsables, à la fois fondée sur sa volonté de construire une relation durable avec ses fournisseurs et sous-traitants, et basée sur les dix principes du Global Compact. Cette charte a été mise à jour en 2020 afin d'intégrer les sujets de lutte contre la corruption, de blanchiment d'argent, de fraude fiscale ainsi que de conformité au RGPD.

Fin 2020, 1 162 fournisseurs et sous-traitants avaient signé la charte HighCo, contre 680 à fin 2019 (+71 %). Cette forte hausse s'explique par la mise en place courant 2019 d'un outil permettant aux fournisseurs de signer électroniquement la charte. Ainsi, la quasi-totalité des fournisseurs et sous-traitants signent la charte via cet outil.

Dans les principaux sites d'implantation du Groupe, et afin de se prémunir contre le travail dissimulé, les équipes administratives effectuent des vérifications auprès de chaque prestataire nouvellement référencé, notamment en s'assurant que le fournisseur est correctement enregistré auprès de l'administration sociale et fiscale du pays. Ces vérifications varient d'un site à l'autre, en fonction de la taille de la société et des obligations réglementaires en vigueur dans le pays d'implantation.

En France, des vérifications sont également effectuées auprès des prestataires « free-lance », ainsi qu'auprès de tous les prestataires de HighCo DATA France. Les principaux imprimeurs sont visités afin de vérifier la réalité et la fiabilité du matériel.

En 2019, une filiale significative a souhaité aller plus loin en créant un service achat « responsable » afin de répondre aux nouvelles problématiques de ses clients. Les critères RSE sont ainsi intégrés dès les achats. En fonction des besoins, les filiales peuvent également être amenées à se faire accompagner par des experts dans leur recherche de fournisseurs RSE à l'étranger.

En Belgique, les fournisseurs importants (en particulier les imprimeurs) sont des entreprises renommées ayant des chartes sociales et environnementales. Par ailleurs, des entretiens annuels avec les fournisseurs stratégiques sont conduits pour évaluer leur situation et leur position commerciale.

Le Groupe peut recourir à la sous-traitance dans des pays hors Union Européenne. A ce titre, les activités DATA conduisent à sous-traiter une partie importante des activités de comptage à un groupe spécialisé dans le traitement externalisé de flux documentaires, disposant d'un centre de traitement au Maroc. Dans ce cas, le cadre contractuel de la collaboration prévoit que le sous-traitant et ses éventuels prestataires respectent les règles :

- d'emploi régulier de salariés, en conformité avec les règles du pays, d'effet équivalent au Code du travail français ;
- des fondamentaux de l'Organisation Internationale du Travail, notamment en ce qui concerne le travail des enfants.

De plus, le Groupe procède régulièrement à des visites sur les sites de production afin de s'assurer du respect du contrat.

INFORMATIONS ENVIRONNEMENTALES

Depuis 2014, le Groupe relaie auprès de ses collaborateurs sa politique environnementale organisée autour de 4 objectifs :

- Préserver la ressource papier ;
- Promouvoir l'efficacité énergétique ;
- Lutter contre le changement climatique ;
- Sensibiliser ses parties prenantes.

Organisation générale

Organisation pour prendre en compte les questions environnementales

Le Comité d'audit, qui traite des questions RSE, travaille à la mise en place d'une stratégie environnementale cohérente pour le Groupe, et au suivi d'indicateurs.

Démarches d'évaluation ou de certification

Convaincu que le prix n'est pas l'unique facteur dans la négociation et la décision d'achat de ses clients, marques et distributeurs, le Groupe s'est lancé, il y a quelques années, dans une démarche d'évaluation indépendante sur les thématiques de la RSE. Cette évaluation, réalisée par la société EcoVadis, est basée sur une méthodologie éprouvée qui repose sur 21 critères et 4 thèmes : environnement, social et droits de l'Homme, éthique et achats responsables.

En 2020, HighCo a reçu la nouvelle médaille « Platine », la plus haute distinction décernée par *EcoVadis Sustainability Rating* qui distingue le top 1 % des entreprises sur cette plateforme mondiale.



Par ailleurs, le Groupe réalise, depuis 2015 en France et depuis 2018 en Belgique (années de référence), un bilan gaz à effet de serre (GES) sur tous ses sites, représentant 98,5 % de la marge brute 2020 du Groupe.

De manière générale, le Groupe n'impose pas mais encourage puis accompagne ses filiales à initier des démarches d'évaluation ou de certification.

Economie circulaire

Politique en matière de prévention et de gestion des déchets

Les déchets générés par l'activité du Groupe sont de deux natures : déchets de bureaux et déchets liés à la fin de vie des supports de communication.

Les déchets de bureau sont des déchets classiques : papeterie, cartouches d'imprimante, matériel informatique en fin de vie. Chaque site du Groupe dispose de poubelles de tri du papier, qui sont enlevées par des organismes spécialisés dans le recyclage.

Les cartouches d'imprimantes et le matériel informatique obsolète sont triés et récupérés par les prestataires qui en assurent le recyclage puis la destruction.

Les capsules usagées de café sont également collectées et recyclées.

Les supports de communication sont détruits selon plusieurs procédés, selon la nature du support et le contexte. HighCo a peu de marge de manœuvre sur les déchets provenant des supports distribués aux consommateurs (échantillons, flyers, chéquiers de réduction, etc.). Les autres supports de communication, type PLV ou affiches, sont détruits par les points de vente ou par les prestataires en charge de leur mise en place.

La fin de vie des coupons de réduction diffère entre les centres de traitement français et belge : alors que la réglementation française impose l'incinération des coupons de réduction par des prestataires agréés, cette obligation n'existe pas en Belgique, ce qui permet au centre de traitement belge de procéder au recyclage des coupons de réduction périmés, via un prestataire privilégié.

Par ailleurs, en 2020, HighCo a accompagné son client ENGIE dans le cadre d'une opération commerciale : pour la souscription d'un contrat d'énergie verte, une machine à café était offerte. Cette machine s'inscrivait dans une démarche de développement durable puisqu'elle était en partie constituée de plastique recyclé, consommait moins d'énergie, et avait donc une empreinte carbone globale réduite.

Enfin, HighCo détient une participation financière dans PHENIX lauréat du prix spécial du concours FIRST Awards 2015, co-organisé par HighCo.

PHENIX est une entreprise sociale qui accompagne ses clients professionnels (grande distribution, industriels, secteur événementiel, etc.) dans leur transition vers le tournant de l'économie circulaire, en répondant avec les solutions les plus innovantes et adaptées à leurs problématiques de réduction de gaspillage et de valorisation des déchets. En professionnalisant, structurant et simplifiant leurs flux de dons, revente, ou recyclage de produits alimentaires et non alimentaires, et en

accompagnant leurs équipes sur le terrain, PHENIX permet à ses clients d'améliorer leur empreinte écologique et sociétale, tout en générant des gains économiques substantiels. Son chiffre d'affaires s'est élevé à 9 M€ en 2020. Aujourd'hui, PHENIX est la startup leader de l'« anti-gaspi » en Europe, avec 120 000 repas sauvés chaque jour, soit 50 tonnes de déchets évités quotidiennement et 5 000 entreprises, commerces et associations caritatives partenaires.



En ayant participé financièrement à une des premières levées de fonds en 2015, et en réalisant désormais des opérations conjointes avec PNENIX, HighCo s'engage concrètement et durablement en faveur d'une transition vers une économie circulaire.

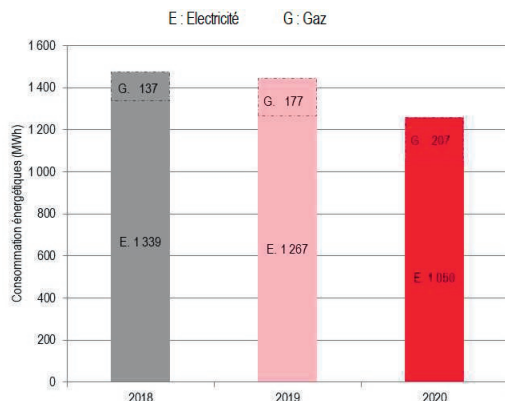
Matières premières

Le Groupe peut recourir, pour le compte de ses clients, au papier pour la fabrication des supports de communication, tels que les PLV, les affiches, les flyers et les coupons de réduction. Certains supports sont également fabriqués en matière plastique ou cartonné.

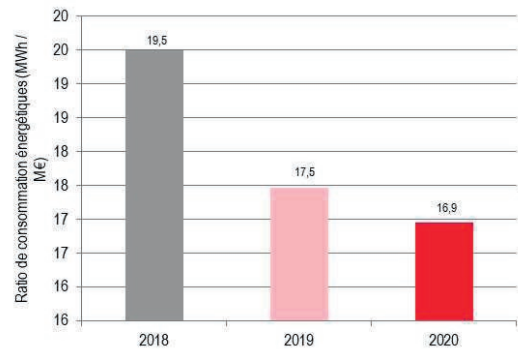
Néanmoins, la digitalisation de ses solutions, axe stratégique prioritaire du Groupe, a permis de réduire la consommation de papier année après année. Avec plus de deux tiers de ses activités dans le Digital (67,3 % de la marge brute 2020 du Groupe) HighCo a réussi sa mutation digitale et propose désormais à ses clients marques et distributeurs des solutions adaptées aux enjeux du commerce de demain.

Consommations d'énergies et d'eau

La consommation d'énergies (électricité et gaz) est en baisse (- 14,9 %) et ressort à 1 257 MWh en 2020, contre 1 444 MWh en 2019 à périmètre comparable. Pour la Belgique, une estimation proportionnelle basée sur les surfaces occupées (m²) a été effectuée pour retracer les consommations énergétiques des années 2018 et 2019 suite à la cession de Shelf Service en 2020.



Afin de mesurer l'évolution des consommations électriques par rapport à l'évolution de l'activité, le Groupe suit le ratio de consommation électrique : consommation électrique en MWh / M€ de marge brute (MB). Ce ratio est en baisse de 0,6 MWh / M€ de MB en 2020 (-3,0 %) et s'affiche à 16,9 MWh / M€ de MB. Le télétravail a favorisé cette baisse.



Aucun site n'a pour l'instant directement recours à des énergies renouvelables.

Le Groupe communique uniquement ses consommations d'électricité et de gaz. Celles d'eau demeurent faibles, et la marge de manœuvre du Groupe sur sa consommation reste limitée, étant donnée l'utilisation faite (bureaux) et les sources d'approvisionnement (exclusivement auprès de prestataires nationaux standards). Néanmoins, dès qu'il en a l'opportunité, le Groupe tend vers une diminution de ses consommations.

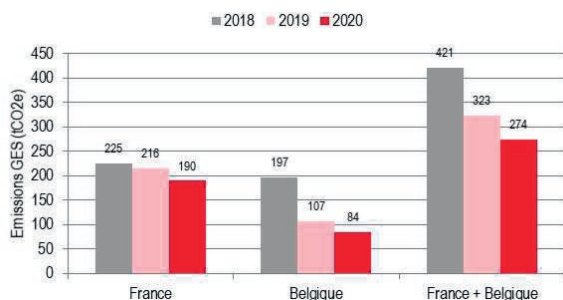
Changement climatique

Postes significatifs d'émissions GES

Compte tenu de l'activité du Groupe, les rejets de gaz à effet de serre sont peu significatifs. Les principaux gaz à effet de serre émis proviennent des déplacements : trajets domicile-travail et déplacements entre les sites du Groupe, en clientèle et sur les points de vente. Tous ces trajets se font avec des modes de transports variés : véhicule personnel, véhicule de fonction, train, avion, transports en commun. De ce fait, sans un outil spécifique dédié, il est difficile d'estimer précisément l'ensemble des émissions de gaz à effet de serre du Groupe.

Objectifs de réduction fixés volontairement à moyen et long terme pour réduire les émissions GES et moyens mis en œuvre à cet effet

Comme mentionné dans ses « Démarches d'évaluation ou de certification » ci-avant, le Groupe réalise un bilan GES depuis 2015 en France et depuis 2018 en Belgique.



Les émissions GES (« scope 1 et 2 ») en France et en Belgique sont passées de 323 tCO₂e en 2019 à 274 tCO₂e en 2020, soit une baisse de 15,3 %.

Cette diminution s'explique principalement par :

- des facteurs d'émission plus favorables ;
- une baisse des consommations électriques, tant en France qu'en Belgique (Cf. « Consommations d'énergies et d'eau ») ;
- une baisse du nombre de kilomètres parcourus par la flotte automobile (-28,6%).

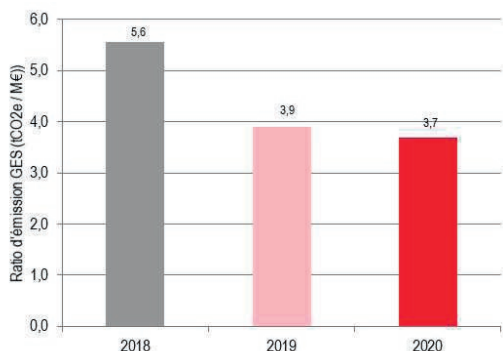
A Paris, où le bâtiment du Groupe est situé en centre-ville, les transports en commun sont largement privilégiés par les salariés, d'autant plus que les places de parking privatives sont volontairement très limitées.

Par ailleurs, les déplacements en train, en clientèle ou entre les différents sites d'implantation du Groupe, sont encouragés, au détriment de l'avion.

Enfin, si le Groupe instaurait déjà progressivement le télétravail au sein de ses équipes, le contexte sanitaire 2020 l'a très fortement accéléré, afin d'assurer la continuité d'activité tout en préservant la santé des collaborateurs. Ainsi, la quasi-totalité des collaborateurs du Groupe se sont retrouvés en télétravail à 100 % durant une grande partie de l'année 2020, limitant les émissions indirectes de GES.

Le 17 mars 2021.

Le Directoire



Ces émissions représentent l'équivalent de 3,7 tCO₂e / M€ de MB en 2020, contre 3,9 tCO₂e / M€ de MB en 2019.

A fin 2020, le parc automobile du Groupe, en propre ou en location, est composé de 52 véhicules en France (tout comme en 2019), et de 27 véhicules à l'international (29 à fin 2019). La cession des activités belges de merchandising a fortement fait diminuer le parc automobile du Groupe, en cohérence avec sa stratégie digitale.

Le Groupe encourage toute initiative visant à réduire ces émissions de gaz à effet de serre.

À Aix-en-Provence, étant donné le manque d'infrastructures de transports en commun, les salariés utilisent principalement leurs véhicules pour rejoindre leur lieu de travail. Cependant, depuis 2014, les collaborateurs qui bénéficient d'un véhicule de fonction sont orientés, lors du renouvellement de ce dernier, vers des modèles plus écologiques. Enfin, quatre bornes de recharges pour voitures électriques sont mises à disposition sur le parking du siège.

RAPPORT DE L'ORGANISME TIERS INDEPENDANT, SUR LA DECLARATION DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIERE FIGURANT DANS LE RAPPORT DE GESTION

Aux actionnaires,

En notre qualité d'organisme tiers indépendant, accrédité par le COFRAC sous le numéro 3-1055 (dont la portée est disponible sur le site www.cofrac.fr), nous vous présentons notre rapport sur la déclaration de performance extra financière relative à l'exercice clos le 31 décembre 2020 (ci-après la « Déclaration »), présentée dans le rapport de gestion en application des dispositions légales et réglementaires des articles L. 225 102-1, R. 225-105 et R. 225-105-1 du code de commerce.

Responsabilité de la société

Il appartient au Directoire d'établir une Déclaration conforme aux dispositions légales et réglementaires, incluant une présentation du modèle d'affaires, une description des principaux risques extra-financiers, une présentation des politiques appliquées au regard de ces risques ainsi que les résultats de ces politiques, incluant des indicateurs clés de performance.

La Déclaration a été établie en appliquant les procédures internes de l'entité.

Indépendance et contrôle qualité

Notre indépendance est définie par les dispositions prévues à l'article L. 822-11-3 du code de commerce. Par ailleurs, nous avons mis en place un système de contrôle qualité qui comprend des politiques et des procédures documentées visant à assurer le respect des textes légaux et réglementaires applicables.

Responsabilité de l'organisme tiers indépendant

Il nous appartient, sur la base de nos travaux de formuler un avis motivé exprimant une conclusion sur :

- la conformité de la Déclaration aux dispositions prévues à l'article R. 225-105 du code de commerce ;
- la sincérité des informations fournies en application du 3° du I et du II de l'article R. 225 105 du code de commerce, à savoir les résultats des politiques, incluant des indicateurs clés de performance, et les actions, relatifs aux principaux risques, ci-après les « Informations ».

Il ne nous appartient pas en revanche de nous prononcer sur le respect par l'entité des autres dispositions légales et réglementaires applicables, notamment en matière de plan de vigilance et de lutte contre la corruption et l'évasion fiscale ni sur la conformité des produits et services aux réglementations applicables.

Nature et étendue des travaux

Nos travaux décrits ci-après ont été effectués conformément aux dispositions des articles A. 225-1 et suivants du code de commerce :

- Nous avons pris connaissance de l'activité de l'ensemble des entreprises incluses dans le périmètre de consolidation et de l'exposé des principaux risques ;
- Nous avons vérifié que la Déclaration couvre chaque catégorie d'information prévue au III de l'article L. 225-102-1 en matière sociale et environnementale ainsi que de respect des droits de l'homme et de lutte contre la corruption et l'évasion fiscale ;
- Nous avons vérifié que la Déclaration présente les informations prévues au II de l'article R. 225-105 lorsqu'elles sont pertinentes au regard des principaux risques et comprend le cas échéant, une explication des raisons justifiant l'absence des informations requises par le 2ème alinéa du III de l'article L.225-102-1 ;
- Nous avons vérifié que la Déclaration présente le modèle d'affaires et une description des principaux risques liés à l'activité de l'ensemble des entreprises incluses dans le périmètre de consolidation, y compris, lorsque cela s'avère pertinent et proportionné, les risques créés par ses relations d'affaires, ses produits ou ses services ainsi que les politiques, les actions et les résultats incluant des indicateurs clés de performance afférents aux principaux risques ;
- Nous avons consulté des sources documentaires et mené des entretiens pour :
 - apprécier le processus de sélection et de validation des principaux risques ainsi que la cohérence des indicateurs clés de performance au regard des principaux risques et politiques présentés ;
 - corroborer les informations qualitatives (actions et résultats) que nous avons considérées les plus importantes.
- Nous avons vérifié que la Déclaration couvre le périmètre consolidé, à savoir l'ensemble des entreprises incluses dans le périmètre de consolidation conformément à l'article L. 233-16 avec les limites précisées dans la Déclaration ;
- Nous avons pris connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par l'entité et avons apprécié le processus de collecte visant à l'exhaustivité et à la sincérité des Informations ;

- pour les indicateurs clés de performance¹, nous avons mis en œuvre :
 - des procédures analytiques consistant à vérifier la correcte consolidation des données collectées ainsi que la cohérence de leurs évolutions ;
 - des tests de détail sur la base de sondages, consistant à vérifier la correcte application des définitions et procédures et à rapprocher les données des pièces justificatives. Ces travaux ont été menés auprès d'une sélection d'entités contributrices et couvrent entre 10 et 100 % des données sélectionnées pour ces tests ;
- Nous avons apprécié la cohérence d'ensemble de la Déclaration par rapport à notre connaissance de l'ensemble des entreprises incluses dans le périmètre de consolidation.

Moyens et ressources

Nos travaux ont mobilisé les compétences de 3 personnes et se sont déroulés entre octobre 2020 et mars 2021 sur une durée totale d'intervention de 20 semaines. Nous avons mené 4 entretiens avec 6 personnes responsables de la préparation de la Déclaration représentant notamment les directions financières et ressources humaines.

Conclusion

Sur la base de nos travaux, nous n'avons pas relevé d'anomalie significative de nature à remettre en cause le fait que la déclaration de performance extra-financière est conforme aux dispositions réglementaires applicables et que les Informations, prises dans leur ensemble, sont présentées, de manière sincère.

Toulouse, le 17 mars 2021

L'Organisme Tiers Indépendant
SAS Cabinet De Saint Front

Pauline de Saint Front
Présidente

¹ Liste des informations que nous avons considérées comme les plus importantes :

Indicateurs clés de performance et autres résultats quantitatifs :

- Ancienneté moyenne
- Taux d'absentéisme spécifique

- Nombre de collaborateurs en CDI sur l'année
- Nombre de collaborateurs formés sur l'année
- Taux de collaborateurs ayant reçu au moins une formation au cours de l'année
- Consommation électrique

RAPPORT SUR LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

En application de l'article L. 22-10-20 du Code de commerce, le Conseil de Surveillance vous rend compte successivement dans ce rapport au titre de l'exercice 2020, notamment :

- de l'application du Code de gouvernement d'entreprise auquel la société se réfère,
- de la composition, des pouvoirs et du fonctionnement du Directoire et du Conseil de Surveillance,
- des règles relatives aux rémunérations et avantages de toute nature accordés aux mandataires sociaux et leur application sur l'exercice 2020,
- des éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique,
- des modalités de participation des actionnaires à l'assemblée générale,
- de ses observations sur le rapport du Directoire et des comptes de l'exercice 2020.

Le présent rapport a été préparé sur la base des contributions de plusieurs directions, en particulier les directions financière et juridique du Groupe, et a été validé par la direction générale.

Il a ensuite été présenté au Comité des rémunérations de la Société qui l'a revu, puis approuvé par le Conseil du 18 mars 2021 et transmis aux commissaires aux comptes.

Il sera rendu public dans les conditions prévues par la loi.

GOVERNEMENT D'ENTREPRISE DE REFERENCE

CODE DE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE MIDDLENEXT

Depuis mars 2010 le Conseil a décidé de se référer au code Middenext paru en décembre 2009 et modifié en septembre 2016. En effet, ce code, reconnu par l'AMF, est davantage adapté à HighCo qui est une valeur moyenne et qui dispose d'un actionnaire de référence.

Ce code peut être consulté sur les sites Internet de Middenext et de la Société www.highco.com (Investisseurs). Il comporte 19 recommandations et 18 points de vigilance que le Comité des rémunérations puis le Conseil examinent chaque année (voir ci-après le tableau récapitulatif, pages 126-127).

En mars 2020, le cabinet EY a actualisé son analyse de conformité des pratiques de HighCo avec les recommandations du code de gouvernement d'entreprise Middenext. Il a estimé que la Société se conformait à l'ensemble des recommandations.

Depuis 1994, HighCo est une société à Directoire et Conseil de Surveillance. Cette forme légale rend plus claire la distinction entre le pouvoir « exécutif » et le pouvoir de « surveillance » qui, avec le pouvoir « souverain » des actionnaires, constituent les trois composantes de la gouvernance d'entreprise rappelées par le code de gouvernement d'entreprise Middenext.

Ainsi le non-empiètement du pouvoir de surveillance sur le pouvoir exécutif est inhérent à cette forme de société, de même – en présence d'un exécutif collégial – que l'absence d'isolement d'un dirigeant.

Ce caractère collégial et l'existence d'un Comité exécutif (depuis 2009) limitent par ailleurs la problématique de succession à la tête du Groupe.

ANALYSE DE CONFORMITÉ AU CODE DE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE MIDDLENEXT

Recommandations Middlenext

L'analyse suivante de conformité a été effectuée en mars 2020 par le cabinet EY.

Le pouvoir de « surveillance » : les membres du Conseil		Conformité de HighCo sans réserve
R1	Déontologie des membres du Conseil	Oui
R2	Conflits d'intérêts	Oui
R3	Composition du Conseil – Présence de membres indépendants	Oui
R4	Information des membres du Conseil	Oui
R5	Organisation des réunions du Conseil et des comités	Oui
R6	Mise en place de comités	Oui
R7	Mise en place d'un règlement intérieur du Conseil	Oui
R8	Choix de chaque membre du Conseil	Oui
R9	Durée des mandats des membres du Conseil	Oui
R10	Rémunération des membres du Conseil	Oui
R11	Mise en place d'une évaluation des travaux du Conseil	Oui
R12	Relation avec les actionnaires	Oui
Le pouvoir exécutif : « les dirigeants »		
R13	Définition et transparence de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux	Oui
R14	Préparation à la succession des dirigeants	Oui
R15	Cumul contrat de travail et mandat social	Oui
R16	Indemnités de départ	Oui
R17	Régimes de retraite supplémentaires	N/A (1)
R18	Stock-options et attribution gratuite d'actions	Oui
R19	Revue des points de vigilance	Oui

(1) Les dirigeants de HighCo ne bénéficient pas d'un régime de retraite supplémentaire.

Points de vigilance

Lors de sa séance du 18 mars 2021, le Conseil a examiné l'ensemble des points de vigilance présentés ci-dessous.

1 - Le pouvoir souverain	
1.1	L'exemplarité de l'actionnaire contribue-t-elle à renforcer la confiance ?
1.2	Les actionnaires sont-ils clairement informés des risques majeurs et prévisibles qui peuvent menacer la pérennité de l'entreprise ?
1.3	Les actionnaires choisissent-ils réellement les membres du Conseil ?
1.4	Les actionnaires participent-ils aux votes ?
1.5	Existe-t-il un risque de porter atteinte aux intérêts des actionnaires minoritaires ?
1.6	L'actionnariat est-il géré et correctement formé dans la durée ?
2 - Le pouvoir de surveillance	
2.1	Le membre du Conseil remplit-il sa mission dans le processus stratégique ?
2.2	L'exemplarité du membre du Conseil contribue-t-elle à renforcer la confiance ?
2.3	Le pouvoir de surveillance n'empiète-t-il pas sur le pouvoir exécutif ?
2.4	Le membre du Conseil remplit-il effectivement son devoir de vigilance ?
2.5	Le membre du Conseil a-t-il les moyens matériels de remplir sa mission ?
2.6	La compétence du membre du Conseil est-elle adaptée ?
2.7	Les conditions d'exercice du travail du membre du Conseil peuvent-elles créer des biais sur son indépendance de jugement ?
3 - Le pouvoir exécutif	
3.1	L'exemplarité du dirigeant contribue-t-elle à renforcer la confiance ?
3.2	La compétence du dirigeant est-elle adaptée ?
3.3	Le dirigeant est-il isolé ?
3.4	Les intérêts personnels du dirigeant peuvent-ils porter préjudice à l'entreprise ?
3.5	La succession du dirigeant est-elle gérée ?

LE DIRECTOIRE ET LE CONSEIL DE SURVEILLANCE

Cette partie contient des informations sur les mandataires sociaux de HighCo, en précisant leurs fonctions, leurs rémunérations et les titres de la Société qu'ils détiennent ainsi que les informations sur les commissaires aux comptes.

À la date du présent rapport, HighCo est dirigée par un Directoire composé de trois membres désignés pour quatre ans, sous le contrôle d'un Conseil de Surveillance de six membres nommés pour six ans par l'assemblée générale des actionnaires.

L'adoption, dès 1994, de la forme à Directoire et Conseil de Surveillance a permis une séparation claire entre un organe collégial chargé de la direction de la stratégie et de la gestion, d'une part, et un organe chargé de la supervision et du contrôle de l'action de la direction, d'autre part.

M. Didier Chabassieu, est Président du Directoire aux côtés de Mme Cécile Collina-Hue, Directrice Générale, et de Mme Céline Dargent, membre du Directoire. La répartition des tâches approuvée par le Conseil de Surveillance de mars 2019 reste la suivante :

- M. Didier Chabassieu est plus particulièrement en charge de la stratégie du Groupe, des opérations de croissance externe et des politiques commerciales et sociales ;
- Mme Cécile Collina-Hue a en charge les financements, la relation avec le Conseil de Surveillance et ses comités, l'animation des *business units* ainsi que la gestion administrative et financière ;
- Mme Céline Dargent est en charge de la communication interne et externe ainsi que de la politique RSE.

Mandataire social	Fonction	Nationalité	Âge	Sexe (1)	Membre indépendant (2)	Comité d'audit	Comité des rémunérations	Début du 1 ^{er} mandat	Fin du mandat en cours
DIRECTOIRE									
Didier Chabassieu	Président du Directoire	Française	52 ans	H	-	-	-	Mars 1996	Déc. 2021
Cécile Collina-Hue	Directrice Générale et Membre du Directoire	Française	48 ans	F	-	-	-	Mars 2017	Déc. 2021
Céline Dargent	Membre du Directoire	Française	53 ans	F	-	-	-	Août 2017	Déc. 2021
CONSEIL DE SURVEILLANCE									
Richard Caillat	Président	Française	56 ans	H	Non	Non	Non	Juin 2013	AG 2024
Nicolas Butin	Vice-président	Française	61 ans	H	Oui	Oui (Président)	Oui (Président)	Juin 1995	AG 2024
G.B.P. SAS, représentée par Gérard de Bartillat	Membre	Française	68 ans	H	Non	Non	Non	Juin 2012 (3)	AG 2024
WPP France Holdings SAS, représentée par Cécile Lejeune	Membre	Française	49 ans	F	Non	Non	Non	Jan 2000 (4)	AG 2023
WPP 2005 Ltd, représentée par Dominic Grainger	Membre	Britannique	55 ans	H	Non	Oui	Oui	Oct. 1999 (5)	AG 2023
Nathalie Biderman	Membre	Française	54 ans	F	Oui	Non	Oui	Juin 2013	AG 2025

(1) F = femme ; H = homme.

(2) Sur les critères d'indépendance, voir ci-après, page 139.

(3) M. Gérard de Bartillat, représentant de G.B.P., a été désigné en juin 2012.

(4) Mme Cécile Lejeune, représentante de WPP France Holdings, a été désignée en août 2020.

(5) M. Dominic Grainger, représentant de WPP 2005, a été désigné en juillet 2019.

COMPOSITION, RÔLE ET FONCTIONNEMENT DU DIRECTOIRE

Les informations ci-dessous relatives aux mandats exercés ou ayant été exercés sont arrêtées au 31 décembre 2020.

Parcours professionnel – Mandats et fonctions exercés

Membres du Directoire

Didier Chabassieu

Président et membre du Directoire.

Adresse professionnelle :
HighCo – 365 avenue Archimède, CS 60346
13799 Aix-en-Provence Cedex 3.

Détient 370 399 actions HighCo, soit 1,65 % du capital au 1^{er} mars 2021.

Expérience

Didier Chabassieu rejoint HighCo dès sa création en 1990 à l'issue d'une formation supérieure en finance. En 1993, il organise la première levée de fonds d'investisseurs puis en 1996, devient Directeur Financier, membre du Directoire et pilote l'introduction de HighCo en bourse.

À partir de 2000, il prend la responsabilité des fusions et acquisitions pour le Groupe et mène une trentaine d'acquisitions sur 10 pays en Europe. Il introduit notamment en bourse une filiale sur le marché allemand et mène les prises de participations minoritaires du Groupe dans les start-up internet Rue du commerce (en 1999), Mediastay (en 2000) et Digitick (en 2007).

Il est nommé Directeur Général en 2002 et Président du Directoire en 2013.

Autres mandats et fonctions en cours au sein du Groupe

HighCo Venturi (SAS) – Président

Autres mandats et fonctions en cours hors Groupe

TheCamp (SAS) – Administrateur

Autres mandats et fonctions hors Groupe exercés au cours des cinq dernières années et expirés

Néant.

Cécile Collina-Hue

Directrice Générale et membre du Directoire.

Adresse professionnelle :
HighCo – 8 rue de la Rochefoucauld 75009 Paris.

Détient 103 090 actions HighCo, soit 0,46 % du capital au 1^{er} mars 2021.

Expérience

Cécile Collina-Hue est diplômée de l'Université Paris-Dauphine où elle a obtenu un DESS en « Finance d'Entreprise ». Elle débute sa carrière en 1995 au sein du groupe DCI pour y exercer différentes fonctions en contrôle de gestion et trésorerie.

Entrée chez HighCo en 2002, Cécile Collina-Hue occupe différentes fonctions administratives et financières avant d'être nommée Directrice Générale adjointe du Groupe en 2016. A ce titre, elle est responsable de la communication financière et des relations avec les investisseurs et les actionnaires.

Elle devient membre du Directoire et Directrice Générale en mars 2017.

Autres mandats et fonctions en cours au sein du Groupe

Néant.

Autres mandats et fonctions en cours hors Groupe

Néant.

Autres mandats et fonctions hors Groupe exercés au cours des cinq dernières années et expirés

Néant.

Céline Dargent

Membre du Directoire.

Adresse professionnelle :
HighCo – 365 avenue Archimède, CS 60346
13799 Aix-en-Provence Cedex 3.

Détient 115 956 actions HighCo, soit 0,52 % du capital au
1^{er} mars 2021.

Expérience

Diplômée de l'Ecole Supérieure de Commerce de Rouen en 1990, Céline Dargent débute sa carrière au sein de l'agence de communication opérationnelle Kenya, en charge de budgets grande consommation.

Elle rejoint le Groupe HighCo en 2002 et y prend rapidement la Direction Générale de *business units*, à travers lesquelles elle accompagne le groupe Casino dans la définition de sa stratégie promotionnelle.

En 2010, Céline Dargent effectue un tour du monde en bateau.

A son retour, Céline Dargent prend successivement la direction du Business Development International puis du marketing de l'offre du Groupe et de la Communication.

Depuis 2013, elle accompagne le Directoire dans la définition de la Stratégie et en devient membre en août 2017.

Fin 2017, Céline Dargent est nommée Présidente du Fonds « HighCo pour Entreprendre ».

Autres mandats et fonctions en cours au sein du Groupe

Néant.

Autres mandats et fonctions en cours hors Groupe

Néant.

Autres mandats et fonctions hors Groupe exercés au cours des cinq dernières années et expirés

Néant.

Composition

Les statuts prévoient que le nombre de membres du Directoire est fixé par le Conseil sans pouvoir excéder sept. Les membres sont nommés pour une durée de quatre ans et rééligibles.

Rôle et fonctionnement

Le Directoire est en charge de la direction et de la gestion de HighCo, qu'il représente. Il détermine en particulier les grandes lignes de la politique générale de HighCo et sa stratégie opérationnelle et financière. Il intervient dans les limites de l'objet social, des statuts et des pouvoirs du Conseil et des assemblées d'actionnaires.

Aucun membre du Directoire en exercice ne peut être membre du Conseil et réciproquement. Les réunions du Directoire peuvent se tenir en tout lieu. Les décisions sont prises à la majorité simple. Le vote par procuration n'est pas autorisé.

Comme le Conseil, le Directoire a adopté un règlement intérieur. Ce règlement intérieur vise principalement à préciser le fonctionnement du Directoire, à renforcer ses relations avec le Conseil, et prévoit que seront soumises pour approbation au Conseil certaines opérations importantes dépassant des seuils.

Ce règlement intérieur contient notamment des dispositions relatives à la déontologie des membres (engagements ayant trait à la confidentialité, transparence et abstention pour un membre en possession d'une information privilégiée non publique de procéder à des transactions sur les titres de la Société) en se référant au Code de déontologie dont le contenu est similaire à celui du Conseil (cf. page 140 de la présente partie).

Les limitations aux pouvoirs du Directoire figurent en page 141.

Comité exécutif

Afin d'associer les managers du Groupe aux orientations stratégiques, le Directoire a créé (fin 2009) un Comité exécutif constitué des membres du Directoire et de managers. Ce Comité, consultatif, comprend les trois membres du Directoire (Didier Chabassieu, Cécile Collina-Hue et Céline Dargent) et sept membres représentant à la fois les principaux pays, les métiers développés au niveau européen et les fonctions supports du Groupe : Daniel Bertrand, Stéphanie Engling, Olivier Hublau, Bruno Laurent, Renaud Ménerat, Olivier Michel et David Vigneron.

COMPOSITION, ORGANISATION ET FONCTIONNEMENT DU CONSEIL DE SURVEILLANCE ET DES COMITÉS SPÉCIALISÉS

Les informations ci-dessous relatives aux mandats exercés ou ayant été exercés sont arrêtées au 31 décembre 2020.

Parcours professionnel – Mandats et fonctions exercés

Membres du Conseil de Surveillance

Richard Caillat

Président et membre du Conseil de Surveillance.

Adresse professionnelle :
HighCo – 8 rue de la Rochefoucauld 75009 Paris.

Détient 83 256 actions HighCo, soit 0,37 % du capital au 1^{er} mars 2021.

Expérience

Diplômé de l'École Supérieure de Commerce de Marseille, et titulaire d'un DESS de Relations Publiques du Celsa (Paris IV – Sorbonne). Richard Caillat débute sa carrière en 1988 au sein de la chaîne de télévision « La Cinq » dont il met en place la politique interactive.

Il rejoint le Groupe HighCo en 1991 et dès 1994, il devient membre du Directoire, puis co-Président de 2002 à 2006 et Président de 2006 à 2013.

En 2013, il succède à Frédéric Chevalier à la présidence du Conseil de Surveillance.

Il est l'auteur de quatre ouvrages notamment sur le marketing et la communication.

En 2010, Richard Caillat produit à titre personnel sa première pièce de théâtre. Il crée alors Arts Live Entertainment, société de production de spectacles vivants. En janvier 2013, il prend la présidence du conseil d'administration du Théâtre de Paris.

Depuis décembre 2017, Richard Caillat siège au Conseil d'administration de l'Olympique de Marseille-Association.

Autres mandats et fonctions en cours au sein du Groupe

Régie Média Trade (SAS) – Président

Autres mandats et fonctions en cours hors Groupe

Arts Live Music (SAS) – Président

SNERR (Petit Théâtre de Paris) (SA) – Président du Conseil d'administration

Théâtre de la Michodière (SAS) – Directeur Général

Blue Cat (SAS) – Président

Les Bouffes Parisiens (SAS) – Directeur Général

Booster (SAS) – Administrateur

Théâtre du Gymnase Armand Hammer & Bernardines (Marseille) – Administrateur

Autres mandats et fonctions hors Groupe exercés au cours des cinq dernières années et expirés

Arts Live Entertainment (SAS) – Président

Sport & Business Club (SAS) – Président

Nicolas Butin

Vice-président et membre indépendant du Conseil de Surveillance.
Président et membre du Comité d'audit.
Président et membre du Comité des rémunérations.

Adresse professionnelle :
HighCo – 8 rue de la Rochefoucauld 75009 Paris.

Détient 9 000 actions HighCo, soit 0,04 % du capital au 1^{er} mars 2021.

Expérience

Après sa sortie de HEC en 1980, Nicolas Butin a travaillé en tant que salarié (Secodip, Yves Rocher). Animé par un esprit d'indépendance et une mentalité d'entrepreneur, il a ensuite créé et racheté à titre personnel un certain nombre de participations, dans lesquelles il n'a plus aujourd'hui de poste opérationnel.

Il est médiateur inter-entreprises, Médiateur National Délégué pour le service de la Médiation des Entreprises qui dépend du Ministère de l'Economie, des Finances et de la Relance, et conciliateur au Tribunal Judiciaire de Paris.

En 1995, en qualité de consultant, il a conduit pour HighCo les opérations d'entrée au capital de la société 3i, puis la première étape en vue de l'introduction en bourse de HighCo.

Membre indépendant du Conseil de Surveillance de HighCo, il en a exercé les fonctions de Président de 1996 à 2005. En janvier 2006, Frédéric Chevalier devenant le nouveau Président, Nicolas Butin a été nommé Vice-président du Conseil de Surveillance.

Autres mandats et fonctions en cours au sein du Groupe

Néant.

Autres mandats et fonctions en cours hors Groupe

Latin (SA) – Administrateur
Vasseur (SA) – Administrateur

Autres mandats et fonctions hors Groupe exercés au cours des cinq dernières années et expirés

Tropiques (SARL) – Gérant

Nathalie Biderman

Membre indépendant du Conseil de Surveillance.
Membre du Comité des rémunérations.

Autres mandats et fonctions hors Groupe exercés au cours des cinq dernières années et expirés

Néant.

Adresse professionnelle :
Calya Consultants – 24 Boulevard Raspail 75007 Paris.

Détient 2 actions HighCo, soit moins de 0,01 % du capital au 1^{er} mars 2021.

Expérience

Nathalie Biderman est titulaire d'un MBA de l'INSEAD, d'un Master en droit international de Georgetown University, d'un DESS et d'un Magistère en droit des affaires/fiscalité de l'Université Paris II-Panthéon.

Elle débute sa carrière en tant qu'avocate au Barreau de Paris. Après avoir conseillé le Comité d'Organisation des Jeux Olympiques d'Albertville, sur le plan de sa stratégie marketing et communication, elle rejoint le cabinet d'avocats d'affaires américain Cleary, Gottlieb, Steen & Hamilton.

Elle y conseille des multinationales dans leurs politiques d'expansion et de restructuration en Europe (secteurs médias, communication et technologies de l'information).

En 1999, elle se lance dans l'aventure Internet en intégrant la start-up eDreams, site de voyage en ligne qui deviendra un des leaders européens.

En 2003, elle rejoint le Groupe Havas, au sein du Pôle international, puis comme COO du réseau mondial Euro RSCG Worldwide PR. Pendant près de 10 ans, elle conseille, dans leurs stratégies de communication, des groupes français et internationaux, et des personnalités du monde politique et économique, tant en France qu'à l'étranger, ainsi que plusieurs institutions et ONG internationales.

Forte de cette expérience unique, et de son réseau international, elle crée, en 2012, Calya Consultants, conseil en *business development*, notamment dans les domaines d'innovation high tech, et stratégie de communication. Nathalie Biderman est inscrite au Barreau de New-York et a été nommée Conseiller du Commerce Extérieur de la France en 2020.

Autres mandats et fonctions en cours au sein du Groupe

Néant.

Autres mandats et fonctions en cours hors Groupe

Calya Consultants (SAS) – Présidente
Calya International (société de droit luxembourgeois) –
Administratrice unique

G.B.P. SAS

Membre du Conseil de Surveillance.

Société de droit français

Adresse professionnelle :
12 rue Marbeuf 75008 Paris.

Détient 1 140 000 actions HighCo, soit 5,08 % du capital au 1^{er} mars 2021.

Expérience

Société française ayant une activité de gestion de participations détenue par M. Gérard de Bartillat et sa famille.
G.B.P. est entré au capital de HighCo en 2007.

Autres mandats et fonctions en cours au sein du Groupe

Néant.

Autres mandats et fonctions en cours hors Groupe

Néant.

Autres mandats et fonctions hors Groupe exercés au cours des cinq dernières années et expirés

Value Invest (SICAV à Conseil d'administration) –
Administrateur

Gérard de Bartillat

Représentant permanent de G.B.P.

Adresse professionnelle :
G.B.P. – 12 rue Marbeuf 75008 Paris.

Détient 41 313 actions HighCo, soit 0,18 % du capital au 1^{er} mars 2021.

Expérience

Gérard de Bartillat, ancien élève de l'Ecole Centrale des Arts et Manufactures, docteur en sciences économiques, a débuté comme analyste financier à la banque Lazard Frères.

En 1984, il cofonde la banque Eurofin, qui deviendra en 2003 HSBC Private Bank France. Nommé en 1988 directeur général adjoint, il est promu en 1990 Directeur Général puis en 1996 Président du Directoire et enfin en 2005 Président du Conseil de Surveillance.

En juillet 2007, il devient Président d'Oddo Banque Privée.

Depuis 2010, il est Président de Vigifinance (société de conseil) et président de G.B.P.

Autres mandats et fonctions en cours au sein du Groupe

Néant.

Autres mandats et fonctions en cours hors Groupe

Vigifinance (SAS) – Président
G.B.P. (SAS) – Président

Autres mandats et fonctions hors Groupe exercés au cours des cinq dernières années et expirés

Néant.

WPP 2005 Ltd

Membre du Conseil de Surveillance.
Membre du Comité d'audit.
Membre du Comité des rémunérations.

Société de droit britannique.

Adresse professionnelle :
WPP – Sea Containers, 18 Upper Ground, London SE1 9GL,
Royaume-Uni.

Expérience

WPP 2005 est une société du groupe WPP fondé en 1985 et dirigé aujourd'hui par Mark Read.

Le groupe WPP est le groupe de communication qui propose une des offres de services les plus complètes au monde, comprenant la publicité, le média planning et l'achat d'espace, le marketing opérationnel et digital, les relations publiques, la création de marque et d'identité institutionnelle, la communication dans différents secteurs spécialisés, etc.

Le groupe WPP est présent dans 112 pays et emploie plus de 106 000 salariés.

Autres mandats et fonctions en cours au sein du Groupe

Néant.

Autres mandats et fonctions en cours hors Groupe

Voir le rapport annuel WPP (www.wpp.com).

Autres mandats et fonctions hors groupe exercés au cours des cinq dernières années et expirés

Voir le rapport annuel WPP (www.wpp.com).

Dominic Grainger

Représentant permanent de WPP 2005 Ltd.

Adresse professionnelle :
WPP – Sea Containers, 18 Upper Ground, London, SE1 9GL,
Royaume-Uni

Ne détient aucune action HighCo au 1^{er} mars 2021.

Expérience

En septembre 2019, Dominic Grainger a été nommé directeur général monde, de WPP Specialist Communications. La division Specialist Communications comprend des entités ayant des expertises marketing distinctes et qui opèrent de manière indépendante au sein du groupe, en étroite collaboration avec les clients WPP et les sociétés opérationnelles.

De 2006 à 2019, Dominic Grainger fait partie de GroupM, d'abord en tant que directeur général, GroupM Europe Moyen-Orient et Afrique (EMEA), puis en tant que directeur général. GroupM est la première société mondiale d'investissement dans les médias et comprend toutes les activités média de WPP.

De 2002 à 2006, Dominic Grainger a été PDG de MEC EMEA, alors la principale agence média de WPP.

Dominic Grainger a été le Président de l'association européenne des agences de communication de 2016 à 2020.

En plus de son rôle de PDG de WPP Specialist Communications, il dirige la « sports practice » de WPP, point d'entrée mondial des services et solutions de marketing sportif de WPP. L'objectif de cette pratique est de favoriser le développement de l'offre globale de marketing sportif de WPP et de garantir que les clients de WPP aient accès aux meilleurs spécialistes et ressources en marketing sportif sur l'ensemble du groupe.

Autres mandats et fonctions en cours au sein du Groupe

Néant.

Autres mandats et fonctions en cours hors Groupe

WPP Scangroup (Ltd) – Directeur
Joye Media (S.L.) – Directeur
Syzygy (AG) – Membre du Conseil de Surveillance
Retail Capital Holdings (Ltd) - Directeur
Design Bridge (Ltd) - Directeur
Avantage Smollan (Ltd) - Directeur
Partnership SPV 1 (Ltd) - Directeur
The Jupiter Drawing Room - Directeur
Compas (Inc) - Directeur
UniWorld Group - Directeur
Mutual Mobile - Directeur
Public Relations and Int Sports Marketing (Ltd) - Directeur
Johannes Leonardo - Directeur

LDV United - Directeur
MetropolitanRepublic (Ltd) - Directeur
Bon View Trading 56 - Directeur
Thjnk (AG) – Directeur

*Autres mandats et fonctions hors Groupe exercés
au cours des cinq dernières années et expirés*

GroupM Publicidad Worldwide (SA) – Directeur
GroupM South Africa (Proprietary) (Ltd) – Directeur
GROUPM UK (Ltd) – Directeur
The Exchange Lab Holdings (Ltd) – Directeur
The Exchange Lab (Inc) – Directeur
The Exchange Lab (Ltd) – Directeur
Two Circles (Ltd) – Directeur
Outrider (SL Unipersona) – Membre
EACA – Président

WPP France Holdings SAS

Membre du Conseil de Surveillance.

Société de droit français.

Adresse professionnelle :
32-34 rue Marbeuf 75008 Paris.

Détient 7 651 632 actions HighCo, soit 34,13 % du capital au 1^{er} mars 2021.

Expérience

Entité française du groupe WPP ayant une activité de gestion de participations.

En 1999, la société est entrée au capital de HighCo à hauteur de 30 %.

Autres mandats et fonctions en cours au sein du Groupe

Néant.

Autres mandats et fonctions en cours hors Groupe

Voir le rapport annuel WPP (www.wpp.com).

Autres mandats et fonctions hors Groupe exercés au cours des cinq dernières années et expirés

Voir le rapport annuel WPP (www.wpp.com).

Cécile Lejeune

Représentante permanente de WPP France Holdings.

Adresse professionnelle :
Ogilvy France – 32-34 rue Marbeuf 75008 Paris.

Ne détient aucune action HighCo au 1^{er} mars 2021.

Expérience

Avant de rejoindre VMLY&R Paris en tant que PDG, Cécile Lejeune, diplômée de l'European Business School en 1993, a commencé sa carrière à TBWA, travaillant principalement sur Danone.

Elle rejoint ensuite BBDO & Fils au démarrage de l'agence.

Cécile Lejeune a ensuite rejoint BBDO en 1999 où elle a pris en responsabilité des clients tels que Pepsi Worldwide, Masterfoods Europe et Wrigleys Europe.

Pour enrichir son expérience internationale, elle a pris en charge la direction générale de l'Agence BBDO en Turquie pour deux ans avant de rejoindre Publicis en 2007 en tant que responsable de la clientèle mondiale, gérant des marques mondiales comme Orange, Coca-Cola, Carrefour, Heineken, Saint Gobain et Engie.

L'objectif de Cécile Lejeune a toujours été de développer la croissance des marques pour lesquelles elle a travaillé, accroître leur cohérence mondiale, les rendre plus accessibles, plus ambitieuses et, en fin de compte, plus attrayantes.

Depuis plus de deux ans, Cécile Lejeune travaille avec VivaTech, elle est donc également proche du monde de la technologie et des start-ups en France.

Autres mandats et fonctions en cours au sein du Groupe

Néant.

Autres mandats et fonctions en cours hors Groupe

VMLY&R (SAS) – Présidente
Ray Production (SARL) – Gérante

Autres mandats et fonctions hors Groupe exercés au cours des cinq dernières années et expirés

Néant.

Conseil de Surveillance

Composition

Le Conseil est composé statutairement de cinq à sept membres nommés pour une durée de six ans et rééligibles.

L'accès aux fonctions de membre du Conseil est interdit aux membres du Directoire en exercice, ainsi qu'aux commissaires aux comptes anciens ou actuels et à leurs parents et alliés selon les conditions légales.

Chaque membre du Conseil doit détenir au moins une action de la Société.

Les informations concernant la composition actuelle du Conseil sont mentionnées ci-avant page 128.

La formation et l'expérience professionnelle des membres du Conseil sont variées, tous ayant assumé des responsabilités de haut niveau en entreprise.

Durée des mandats

La durée des mandats est statutairement fixée au maximum légal, soit six années.

En pratique, le renouvellement des mandats est échelonné conformément à la recommandation du code Middelnext.

Il n'a pas été jugé utile de proposer à l'assemblée des actionnaires une modification statutaire en vue d'en réduire la durée dès lors que la loi et les statuts permettent à celle-ci – au moins annuellement à l'occasion de l'approbation des comptes – de mettre un terme au mandat d'un membre du Conseil, sans préavis ni indemnité.

Membres indépendants

Le Code de gouvernement d'entreprise Middelnext recommande la présence au Conseil d'au moins deux membres indépendants au regard des différents critères qu'il édicte.

La notion de membre indépendant est celle de ce code qui retient les critères suivants :

- 1 – ne pas avoir été, au cours des cinq dernières années, et ne pas être salarié ni mandataire social dirigeant de la Société ou d'une société du Groupe ;
- 2 – ne pas avoir été, au cours des deux dernières années, et ne pas être en relation d'affaires significative avec la Société ou son Groupe (client, fournisseur, concurrent, prestataire, créancier, banquier, etc.) ;
- 3 – ne pas être actionnaire de référence de la Société ou détenir un pourcentage de droit de vote significatif ;
- 4 – ne pas avoir de relation de proximité ou de lien familial proche avec un mandataire social ou un actionnaire de référence ;
- 5 – ne pas avoir été, au cours des six dernières années, commissaire aux comptes de l'entreprise.

Ainsi, en application des critères du Code de gouvernement d'entreprise Middelnext, le Conseil a estimé que sur les six membres en exercice, deux membres sont indépendants.

Ne répondent pas aux critères d'indépendance :

- Richard Caillat qui est salarié et exerce, en outre, un autre mandat social dans le Groupe (Régie Média Trade) ;
- G.B.P. qui est un actionnaire détenant un pourcentage de droits de vote significatif (proche de 10 %) ;
- WPP France Holdings, actionnaire de référence de HighCo, et WPP 2005, toutes deux sociétés du Groupe WPP.

	Statut	Critère 1	Critère 2	Critère 3	Critère 4	Critère 5	Conclusion
Richard Caillat	Président	NON	X	X	X	X	Membre non-indépendant
Nicolas Butin	Vice-président	X	X	X	X	X	Membre indépendant
Nathalie Biderman	Membre	X	X	X	X	X	Membre indépendant
G.B.P.	Société de droit français, Membre, représentée par Gérard de Bartillat	X	X	NON	X	X	Membre non-indépendant
WPP France Holdings	Société de droit français, Membre, représentée par Cécile Lejeune	X	X	NON	X	X	Membre non-indépendant
WPP 2005	Société de droit anglais, Membre, représentée par Dominic Grainger	X	X	NON	X	X	Membre non-indépendant

Représentation des femmes

Conformément à la loi, deux femmes siègent au sein du Conseil depuis 2013 sur six membres, respectant ainsi l'écart de deux membres entre les membres de chaque sexe.

Limite d'âge

En l'absence de règles statutaires, s'applique la loi selon laquelle le nombre de membres du Conseil ayant dépassé l'âge de 70 ans ne peut être supérieur au tiers des membres en fonction. Aucun membre n'a atteint cette limite. L'âge moyen des membres, au 31 décembre 2020, est de 57 ans.

Rôle et fonctionnement

Le Conseil exerce le contrôle permanent de la gestion du Directoire.

Textes et référentiels – Règlement intérieur

Les dispositions régissant le Conseil sont définies par le Code de commerce et les statuts. Elles sont complétées par un règlement intérieur dont les principaux extraits sont présentés ci-après et repris sur le site Internet de la Société. Il peut être consulté dans son intégralité sur demande adressée au siège de la Société.

Le règlement intérieur en vigueur du Conseil – révisé par le Conseil en mars 2018 – précise les rôles respectifs du Directoire et du Conseil ainsi que leurs relations. Il organise les travaux du Conseil et définit le rôle des comités. Il détermine et renforce les modalités d'accès du Conseil à l'information.

Il contient également les éléments suivants :

- une présentation du rôle et de la mission du Conseil ;
- la référence au code de gouvernement d'entreprise ;
- les règles d'élaboration et d'évolution du règlement ;
- les critères d'indépendance ;
- les règles de fonctionnement (fréquence, planning et préparation des réunions) ;
- les règles de transmission des informations par le Directoire ;
- l'usage des langues française et anglaise ;
- la tenue des réunions et l'utilisation des moyens de visioconférence et de télécommunication ;
- le rôle, le fonctionnement et la composition du Comité d'audit et du Comité des rémunérations ;
- la revue des points de vigilance du Code de gouvernement d'entreprise Middelnext, des conflits d'intérêt et de la question de la succession des dirigeants ;
- l'assurance responsabilité civile des mandataires sociaux ;
- l'auto-évaluation ;
- les règles de répartition des sommes allouées annuellement aux membres du Conseil de Surveillance (ex-jetons de présence) ;
- le rappel des décisions soumises à autorisation du Conseil en application de la loi et des statuts ;

- la liste des opérations supplémentaires que le Directoire soumet au Conseil ou au Président ;
- les règles de déontologie des membres du Conseil ;
- une annexe regroupant les principaux points de la réglementation et des statuts qui concernent le Conseil.

Chaque membre du Conseil et représentant permanent de sociétés membres du Conseil fait part au Conseil de tout conflit d'intérêts et s'abstient de voter ou de participer aux délibérations, voire démissionne de ses fonctions de membre du Conseil s'il existe un tel conflit.

En outre, le Président du Conseil et la Société ne sont pas tenus de transmettre au(x) membre(s) dont ils ont des motifs sérieux de penser qu'ils sont en situation de conflit d'intérêts, au sens du présent paragraphe, des informations ou documents afférents au sujet conflictuel. Ils doivent informer le Conseil de cette absence de transmission.

L'information sur l'existence de conflits d'intérêts concernant les mandataires sociaux est donnée page 147.

Le règlement intérieur en vigueur précise qu'au moins une fois par an :

- le Président du Conseil invite les membres à s'exprimer sur le fonctionnement du Conseil et des comités, ainsi que sur la préparation de ses travaux.
- le Conseil effectue une revue des conflits d'intérêts connus et procède à une revue des points de vigilance du Code de gouvernement d'entreprise Middelnext.

Ce règlement précise, à l'article 9, les règles de déontologie et les engagements que prennent les membres du Conseil en matière de respect de la confidentialité des informations.

En particulier, les membres du Conseil en possession d'une information privilégiée doivent s'abstenir de procéder à des transactions sur les titres de la Société.

La Société a édicté un Code de déontologie boursière, annexé au règlement intérieur, transmis à toute personne pouvant avoir accès à des informations privilégiées comprenant un rappel de la définition de l'information privilégiée, une description des dispositions légales et réglementaires en vigueur, un calendrier de l'année intégrant notamment les fenêtres négatives ainsi qu'une information sur les sanctions encourues.

Le règlement intérieur a été révisé en juin 2020 afin principalement de tenir compte des nouveautés réglementaires et le Code de déontologie boursière a été actualisé en mars 2021.

Missions

Le Conseil exerce les pouvoirs de vérification et de contrôle de la gestion du Directoire que lui confère la loi. Il approuve préalablement les opérations soumises à son autorisation en vertu de la loi. Les statuts lui octroient des pouvoirs d'autorisation supplémentaires sur un certain nombre d'opérations importantes.

Le Conseil détermine également les éléments de rémunération des membres du Directoire relatifs à leur mandat social.

À toute époque de l'année, il peut effectuer toutes vérifications et contrôles qu'il juge opportuns et se faire communiquer tous documents. Il peut conférer à un ou plusieurs membres tous mandats spéciaux.

En dehors des pouvoirs d'autorisation et de décision que lui confèrent la loi et les statuts, le règlement intérieur du Directoire prévoit que ce dernier soumettra pour approbation au Conseil les opérations importantes dépassant certains seuils.

Sont concernées principalement les opérations de croissance externe, d'investissements et de recours à l'endettement.

Le Président du Conseil doit être sollicité sur ces mêmes opérations en dessous de ces seuils et doit en rendre compte au Conseil.

Organisation et tenue des réunions

Délais de convocation

Le planning des réunions trimestrielles pour l'année à venir est fixé à l'avance par le Conseil de décembre. Le règlement intérieur prévoit un délai minimum de convocation formelle de 15 jours, mais ce délai peut être raccourci si les circonstances l'exigent. Les convocations sont adressées par tout moyen écrit.

Un planning de quatre réunions pour 2020 a été fixé par le Conseil du 18 décembre 2019.

Représentation des membres

Chaque membre a la possibilité de se faire représenter aux séances du Conseil par un autre membre.

En 2020, cette faculté n'a pas été utilisée.

Tenue des réunions – participation à distance

La présidence des séances est assurée par le Président du Conseil ou, en son absence, par le Vice-président.

Le Président a présidé toutes les réunions de l'année 2020.

Les statuts et le règlement intérieur autorisent l'utilisation des moyens de visioconférence et de télécommunication pour les réunions du Conseil autres que celles relatives au contrôle des comptes annuels et à l'examen du rapport de gestion.

Toutefois, la présence physique des membres aux réunions est privilégiée. À défaut de pouvoir être présent physiquement,

le membre concerné fait en sorte d'y participer par voie de visioconférence, ou, à défaut, par téléphone.

Le règlement intérieur en précise les modalités. Le Président peut décider d'organiser des réunions par voie de visioconférence ou par télécommunication, en particulier lorsque la tenue de réunions du Conseil est nécessaire dans des délais très brefs.

Sont réputés présents pour le calcul du quorum et de la majorité les membres du Conseil qui participent à la réunion par des moyens de visioconférence ou de télécommunication. Le procès-verbal de la réunion indique quels membres ont participé à la réunion par ces moyens et les éventuels incidents de retransmission sont mentionnés dans le procès-verbal.

En raison principalement des contraintes liées à la crise sanitaire toutes les réunions de 2020, sauf une, se sont tenues par téléphone, et/ou par visioconférence via l'application Microsoft Teams.

Prises de décisions

Les décisions sont prises à la majorité simple – avec voix prépondérante du Président en cas de partage – hormis certaines décisions relatives aux émissions de valeurs mobilières, aux décisions de cessions de participations importantes et de dissolutions et au rachat d'actions propres, qui requièrent une majorité renforcée des trois quarts des membres. La traçabilité des décisions est assurée par un procès-verbal adopté systématiquement au début de la séance suivante du Conseil.

Information des membres

Chaque membre reçoit avant la réunion, par courrier électronique, des éléments financiers relatifs au Groupe, les principaux indicateurs de risques et un dossier présentant les points figurant à l'ordre du jour de la réunion.

Le règlement intérieur du Conseil prévoit un délai de communication des informations aux membres de cinq jours ouvrables minimum avant la tenue de la réunion pour les Conseils planifiés sur l'année.

Rémunérations des membres

Dans la limite de l'enveloppe maximale fixée par l'assemblée générale des actionnaires, la répartition des rémunérations (ex-jetons de présence) entre les membres est fonction de la participation effective de chaque membre aux réunions du Conseil et des comités, et à leur préparation. Le Conseil a déterminé un montant forfaitaire par réunion et une rémunération au temps passé, le cas échéant, pour les travaux préparatoires.

Depuis 2018, une fraction des rémunérations revenant aux membres du Conseil est allouée aux Présidents de comité au titre des responsabilités et tâches supplémentaires qu'impliquent ces fonctions.

La répartition de la rémunération annuelle allouée au titre de l'exercice 2020 est indiquée ci-après, page 155.

Bilan d'activité 2020

Fréquence des réunions et taux moyen de présence

La loi prévoit au minimum la tenue de quatre réunions du Conseil par an, le code de gouvernement d'entreprise Middlednext reprenant cette règle. En 2020, il s'est toutefois tenu huit séances du Conseil de Surveillance, soit deux fois plus qu'en 2019, et ce en raison de la nécessité d'être informé de la situation du Groupe dans le contexte de la crise sanitaire et de prendre des décisions nécessaires.

En 2020, le taux de présence des membres a été de 91 % contre 83 % en 2019.

Présence de non-membres

En 2020, tous les membres du Directoire ont assisté et participé aux quatre réunions du Conseil, en intervenant dans leurs domaines de compétence.

Le directeur juridique a assisté à toutes les réunions du Conseil avec les fonctions de Secrétaire de séance.

La restitution au Conseil des travaux du Comité des rémunérations a été effectuée en présence d'au moins un membre du Directoire. Le Conseil a estimé que cette situation n'était pas de nature à compromettre sa liberté de jugement et de décision.

Les commissaires aux comptes ont été régulièrement convoqués aux réunions des Conseils portant sur les comptes annuels et semestriels et étaient présents à celle du 19 mars 2020 sur les comptes 2019.

Points abordés dans le cadre de sa mission de vérification et de contrôle de la gestion du Directoire

Au cours de ses réunions, le Conseil a examiné et débattu les points suivants :

- les comptes annuels, semestriels et les données trimestrielles ;
- le budget et les guidances présentés par le Directoire ;
- les orientations stratégiques du Groupe ;
- les indicateurs de risques dans le Groupe ;
- les engagements hors bilan significatifs ;
- les informations relatives à la structure financière et à la situation de la trésorerie (y compris PGE) ;
- les conventions réglementées ;
- le rapport sur le gouvernement d'entreprise ;

- les projets d'opérations de croissance externe ;
- la situation du Groupe dans le contexte de crise sanitaire liée au COVID-19 ;
- l'évolution des effectifs et des coûts de personnel du Groupe ;
- l'évolution boursière, la situation de l'actionnariat, les plans d'attribution gratuite d'actions et autres opérations financières ;
- certains points de réglementation ;
- le statut, la rémunération et autres avantages du Directoire ;
- la politique du Groupe en matière d'anti-corruption et d'égalité professionnelle et salariale ;
- la politique de dividendes ;
- l'auto-évaluation du Conseil de Surveillance ;
- la modification du règlement intérieur du Conseil de Surveillance ;
- la préparation de l'assemblée générale.

1^{er} trimestre

Le Conseil s'est réuni à trois reprises.

Le 11 février 2020, pour débattre d'une éventuelle prise de participation dans une société et étudier un projet d'opération financière.

Le 19 mars 2020, en deux séances distinctes pour des raisons réglementaires liées au contexte sanitaire, afin d'examiner – en présence des commissaires aux comptes – les travaux du Comité d'audit, les comptes sociaux et consolidés de l'exercice 2019, les « reprévisions » annuelles 2020 et le rapport de gestion social et consolidé.

Le Conseil a en outre fait un point sur la situation du Groupe dans le contexte de crise sanitaire du COVID-19 et délibéré sur son projet de rapport sur le gouvernement d'entreprise.

Le Comité des rémunérations a rendu compte au Conseil de ses travaux issus de sa séance du 16 mars 2020, concernant les bonus 2019 du Directoire et la fixation des rémunérations fixes et variables (bonus qualitatif et quantitatif) pour 2020.

2^{ème} trimestre

Le Conseil s'est réuni trois fois.

- le 24 avril 2020, pour faire un point sur la situation du Groupe face à la crise sanitaire du COVID-19 ;
- le 28 mai 2020, pour faire un nouveau point sur la situation du Groupe face à la crise sanitaire du COVID-19 ;
- le 17 juin 2020, principalement pour examiner l'évolution de l'activité du Groupe et les tableaux de bord du premier trimestre 2020, et les « reprévisions » financières.

3^{ème} trimestre

Le 26 août 2020, le Conseil a examiné les comptes semestriels 2020 et le rapport financier semestriel du Directoire, l'évolution de l'activité, les « reprévisions » annuelles et guidances 2020, et les principaux indicateurs de risques. Il a fait un point sur les projets de croissance externe et la synthèse des questionnaires d'auto-évaluation du Conseil a été présentée.

4^{ème} trimestre

Le 16 décembre 2020, le Directoire a présenté l'activité du troisième trimestre et des neuf premiers mois de l'année, ainsi que les « reprévisions » annuelles 2020.

Puis, le Conseil a examiné le budget et les priorités 2021 et pris connaissance des projets identifiés par le Start-up Studio. Le Conseil a entendu la restitution des travaux du Comité d'audit et du Comité des rémunérations. Il a donné son accord au Directoire pour effectuer le remboursement des PGE au premier trimestre 2021 et débattu de la distribution de dividendes en 2021.

Le Conseil a également autorisé des conventions et opérations intragroupe. Le calendrier des réunions à tenir en 2021 a été arrêté.

Principales autorisations et décisions prises en 2020

Le Conseil, sur proposition du Directoire, compte-tenu de la crise sanitaire et de ses impacts potentiels sur la situation financière, a décidé de proposer à l'Assemblée des actionnaires de ne pas distribuer de dividende au titre de l'exercice 2019.

Outre celle mentionnée ci-dessus, il a également pris des décisions sur les points suivants :

- l'adoption du rapport sur le gouvernement d'entreprise ;
- l'autorisation de nouvelles conventions réglementées et le réexamen de celles se poursuivant ;
- l'autorisation de souscription de prêts garantis par l'Etat (PGE) ;
- l'autorisation des cessions de la filiale HighCo Shelf Service et d'une participation ;
- l'autorisation de fusions de filiales et d'octroi de garanties en faveur des filiales ;
- la modification de son règlement intérieur ;
- la politique des rémunérations en particulier les principes et éléments de la rémunération variable du Directoire ;
- certains projets de résolutions à l'assemblée générale dont le renouvellement des délégations d'émissions d'actions et/ou de valeurs mobilières, le programme de rachat d'actions et le renouvellement du mandat d'un commissaire aux comptes.

Conventions

Conventions réglementées

Le Rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés mentionnera précisément ces conventions.

Conventions courantes conclues à des conditions normales

Par ailleurs, conformément à la loi n° 2019-486 du 22 mai 2019, dite loi « PACTE », le Conseil du 19 mars 2020 sur proposition du Comité d'audit a défini une procédure permettant d'évaluer régulièrement si les conventions portant sur des opérations courantes et conclues à des conditions normales remplissent bien ces conditions. Cette procédure fait intervenir en amont les directions financière et juridique du Groupe pour identifier et effectuer une première qualification de ces conventions. Si celles-ci estiment que la convention concernée est une convention réglementée, elles en informent le Conseil de Surveillance pour mise en œuvre de la procédure relative aux conventions réglementées. Si elles estiment que la convention concernée est une convention courante conclue à des conditions normales, elles portent à la connaissance des membres du Comité d'audit les termes essentiels de ladite convention et leurs conclusions. Ce dernier juge alors de l'opportunité d'en rendre compte au Conseil de Surveillance. En amont du Conseil de Surveillance qui examine les comptes du dernier exercice clos :

- les conventions en vigueur qualifiées de courantes et conclues à des conditions normales sont réexaminées par les directions financière et juridique au vu des critères décrits dans la procédure ;
- la liste des conventions concernées, ainsi que les conclusions de l'examen mené par ces directions sont transmises aux membres du Comité d'audit pour observations.

Les personnes directement ou indirectement intéressées à l'une de ces conventions ne participent pas à leur évaluation.

Évaluation

Chaque année, les membres sont invités à s'exprimer sur le fonctionnement du Conseil. Par ailleurs, une évaluation formalisée est effectuée au moins tous les trois ans.

La dernière évaluation, sur la base d'un questionnaire, a été effectuée et a donné lieu à une restitution en séance le 26 août 2020.

Comités spécialisés

Il existe deux comités spécialisés mis en place par le Conseil, destinés à améliorer son fonctionnement et la préparation de ses décisions en amont.

Il s'agit du Comité des rémunérations, créé en 2002, et du Comité d'audit, créé en 2003.

Le Conseil n'a pas jugé opportun – compte tenu des spécificités de la gouvernance du Groupe et de sa taille – de créer un comité de sélections ou des nominations des mandataires sociaux de la Société. Il a décidé qu'en cas de nomination prévue au sein du Conseil, il délèguera à un ou plusieurs membres le soin d'instruire la candidature.

Avant chaque nomination d'un nouveau membre, le Conseil examine la situation du candidat par rapport aux critères d'indépendance de Middlesbrough ainsi que les domaines de compétence de celui-ci, de façon à en apprécier l'adéquation par rapport aux missions du Conseil, ainsi que leur complémentarité avec les compétences des autres membres du Conseil.

En cas de projet de nomination ou de ratification, l'assemblée générale est systématiquement informée du profil du candidat (formation, expérience, compétence, nombres d'actions,

indépendance), et chaque nomination fait systématiquement l'objet d'une résolution distincte.

Les comités sont exclusivement composés de membres du Conseil. Le règlement intérieur prévoit qu'au moins un membre de chaque comité doit être indépendant et que leur Président doit être désigné par le Conseil de Surveillance parmi les membres indépendants.

En outre, au moins un des membres du comité d'audit doit avoir des compétences particulières en matière financière, comptable ou de contrôle légal des comptes. Cette proportion minimale tient compte du nombre restreint de membres et de l'historique de HighCo.

Les comités peuvent, à leur discrétion, tenir leur réunion en présence ou non des membres du Directoire.

Le rôle de chaque comité est précisé par le règlement intérieur du Conseil. S'agissant du rôle du Comité d'audit, il est précisé par la loi.

Les comités n'ont pas établi leur propre règlement intérieur.

Membre du comité	Fonction	Membre indépendant	Date de nomination	Entrée du représentant	Fin du mandat (1)	Expérience
COMITE D'AUDIT						
Nicolas Butin	Président	Oui	Fév. 2004	-	AG 2024	Dirigeant d'entreprise. Diplômé d'HEC.
WPP 2005 représentée par Dominic Grainger	Membre	Non	Oct. 2011	Juillet 2019	AG 2023	Dirigeant d'entreprise. 10 ans de pratique au sein d'un cabinet d'audit international.
COMITE DES REMUNERATIONS						
Nicolas Butin	Président	Oui	Mars 2002	-	AG 2024	Dirigeant d'entreprise. Diplômé d'HEC.
Nathalie Biderman	Membre	Oui	Août 2018	-	AG 2025	Avocate. Dirigeante d'entreprise.
WPP 2005 représentée par Dominic Grainger	Membre	Non	Mars 2002	Juillet 2019	AG 2023	Dirigeant d'entreprise. 10 ans de pratique au sein d'un cabinet d'audit international.

(1) Correspondant à l'échéance du mandat de membre du Conseil de Surveillance.

Comité des rémunérations

Le Comité des rémunérations adresse des recommandations au Conseil sur la rémunération et l'ensemble des avantages et mécanismes d'incitation offerts aux dirigeants, y compris les attributions gratuites d'actions.

Il propose des règles de détermination de la part variable de la rémunération des dirigeants et contrôle l'application des règles qu'il a préconisées si celles-ci ont été adoptées par le Conseil. Il peut s'exprimer également sur la politique générale du Groupe en matière de rémunérations et d'incitation des managers et de l'ensemble des collaborateurs du Groupe.

Le Comité des rémunérations est composé de trois membres (cf. tableau ci-avant). Deux sont indépendants, dont son Président. Ce dernier est distinct du Président du Conseil, conformément aux recommandations de l'AMF.

Le Comité des rémunérations n'a pas tenu de réunion formelle en 2020 mais a procédé par échanges et entretiens à distance.

Le Comité a fait des propositions au Conseil de Surveillance sur les sujets suivants :

- le montant définitif de la rémunération variable devant être versée au Directoire au titre de 2019 ;
- les rémunérations fixe et variable 2020 du Directoire ;

- l'attribution définitive d'actions gratuites au Directoire, sur constat de l'atteinte des objectifs ;
- la mise en place d'un critère supplémentaire de performance auquel est subordonné le déclenchement des conventions d'indemnisation en cas de révocation ou non renouvellement du mandat du Président du Directoire et de la Directrice Générale.

En 2021, le Comité des rémunérations a formulé des propositions au Conseil de Surveillance portant sur l'atteinte des objectifs qualitatifs du Directoire au titre de l'exercice 2020 et le montant des versements correspondants. Il a entamé une réflexion sur un plan de rémunération des membres du Directoire contribuant aux performances à moyen/long terme de la Société.

Il s'est par ailleurs réuni le 17 mars 2021 pour revoir le Code de déontologie boursière et arrêter un projet de rapport sur le gouvernement d'entreprise incluant la politique de rémunération au titre de l'exercice 2021 des mandataires sociaux. Ce Code et ce rapport ont ensuite été approuvés par le Conseil de Surveillance du 18 mars 2021.

Comité d'audit

Le Conseil de HighCo a mis en place un Comité d'audit en lui attribuant une mission conforme à celle définie par la loi.

Ce Comité, qui agit sous la responsabilité des membres du Conseil, est chargé du suivi :

- du processus d'élaboration de l'information financière et, le cas échéant, formule des recommandations pour en garantir l'intégrité ;
- de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques ainsi que le cas échéant de l'audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière, sans qu'il soit porté atteinte à son indépendance ;
- de la réalisation par les commissaires aux comptes de leur mission ; le Comité tient compte des constatations et conclusions du Haut Conseil du Commissariat aux Comptes consécutives aux contrôles réalisés en application de la réglementation ;
- du traitement des problématiques de développement durable et de Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) ;
- du suivi de la mise en place et du fonctionnement du dispositif anti-corruption et lanceurs d'alerte de la Loi n°2016-1691 du 9 décembre 2016 et des textes d'application.

En outre, le Comité d'audit :

- s'assure du respect par les commissaires aux comptes des conditions d'indépendance conformément à la réglementation et prend le cas échéant, les mesures nécessaires ;

- émet, dans les conditions prévues par la Loi, une recommandation sur les commissaires aux comptes proposés à la désignation ou au renouvellement par l'assemblée générale et rend compte au Conseil de l'exercice de ses fonctions et de toute difficulté rencontrée ;
- rend compte régulièrement au Conseil de Surveillance de l'exercice de ses missions et notamment des résultats de la mission de certification des comptes, de la manière dont cette mission a contribué à l'intégrité de l'information financière et du rôle qu'il a joué dans ce processus. Il l'informe sans délai de toute difficulté rencontrée ;
- approuve, conformément à la réglementation en vigueur, la fourniture à la Société par les commissaires aux comptes ou les membres des réseaux auxquels ils appartiennent, des services autres que la certification des comptes ;
- présente ses observations au Conseil sur la mise en œuvre de la procédure d'évaluation des conventions courantes conclues à des conditions normales et au titre du réexamen des conventions conclues et autorisées au cours d'exercices antérieurs dont l'exécution s'est poursuivie au cours du dernier exercice.

Le Comité d'audit peut entendre les commissaires aux comptes, les directeurs financiers, les responsables de la trésorerie, les directeurs généraux.

Le Comité d'audit est composé de deux membres, dont M. Dominic Grainger pour WPP 2005 et un indépendant au regard des critères posés par le code de gouvernement d'entreprise Middledenext en la personne de son Président, M. Nicolas Butin.

Leur formation et leurs compétences, présentées page 144, sont en adéquation avec les missions du Comité d'audit.

Le Comité d'audit se réunit au minimum deux fois par an.

Il s'est réuni trois fois en 2020.

Il s'est tenu les 4 et 18 mars 2020 dans le cadre de l'examen et de l'arrêté des comptes 2019. Après avoir rencontré et échangé avec les commissaires aux comptes hors la présence de la direction, il a principalement examiné :

- un point sur la mission des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels et une synthèse de l'actualité réglementaire ;
- le rapport complémentaire au Comité d'audit des commissaires aux comptes, établi conformément à l'article L. 823-16 du Code de commerce, ce rapport ayant fait l'objet de nombreux échanges ;
- l'examen des différents rapports et comptes de la société dont le rapport de gestion du Directoire ;
- l'examen des honoraires des Commissaires aux comptes et des services autres que la certification des comptes ;

- le renouvellement du mandat du Cabinet Jean Avier, co-commissaire aux comptes titulaire, ce mandat étant le dernier légalement possible ;
- un point réglementaire et juridique, notamment sur les conventions.

Le 25 novembre 2020, le Comité d'audit a examiné les points suivants :

- le plan d'audit ;
- l'évolution des risques ;
- l'audit des systèmes d'information ;
- les questions relatives à la RSE et les différents rapports et évaluations sur ce sujet ;
- l'application dans le Groupe du dispositif anticorruption (loi Sapin II) et du RGPD ;
- le processus d'arrêté des comptes 2020.

Conformément à l'article L. 823-19 II 6e du Code de commerce, le Comité d'audit a approuvé des missions pouvant être confiées à un commissaire aux comptes de la Société, et relevant des « services autres que la certification des comptes » (SACC).

Le montant des SACC comptabilisé sur l'exercice est présenté dans l'annexe des comptes consolidés 2020 (page 219).

En 2021, il s'est réuni les 3 et 17 mars dans le cadre de l'examen et de l'arrêté des comptes 2020. Avant d'échanger avec les commissaires aux comptes hors la présence de la direction, il a examiné principalement :

- les travaux des commissaires aux comptes sur les comptes de l'exercice 2020 et une synthèse de l'actualité réglementaire ;
- le projet de rapport complémentaire au Comité d'audit des commissaires aux comptes, établi conformément à l'article L. 823-16 du Code de commerce, ce rapport ayant fait l'objet de nombreux échanges ;
- le projet de rapport de gestion du Directoire ;
- les honoraires des commissaires aux comptes et des SACC comptabilisés en 2020.

Le Comité d'audit s'est par ailleurs assuré de l'indépendance des commissaires aux comptes.

Le Conseil de Surveillance, lors de sa séance du 18 mars 2021, a suivi les propositions et recommandations du Comité d'audit.

AUTRES INFORMATIONS SUR LES MANDATAIRES SOCIAUX

(Informations arrêtées au 31 décembre 2020)

Liens familiaux entre les mandataires sociaux

À la connaissance de la Société, il n'existe aucun lien familial entre les membres du Directoire et/ou membres du Conseil de Surveillance.

Condamnation pour fraude prononcée à l'encontre des membres des organes de direction ou de surveillance

À la connaissance de la Société, aucune condamnation pour fraude n'a été prononcée au cours des cinq dernières années au moins à l'encontre de l'un des membres des organes de direction et de surveillance de HighCo.

Faillite, mise sous séquestre, liquidation ou placement sous administration judiciaire auxquelles ont été associés des membres des organes de direction et de surveillance

À la connaissance de la Société, aucun des membres des organes de direction ou de surveillance de HighCo n'a été concerné par une faillite, mise sous séquestre, liquidation ou placement d'entreprises sous administration judiciaire en ayant occupé des fonctions de membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance au cours des cinq dernières années.

Mise en cause et/ou sanction publique officielle prononcée contre les membres des organes de direction ou de surveillance

À la connaissance de la Société, aucune mise en cause et/ou sanction publique officielle n'a été prononcée au cours des cinq dernières années au moins contre l'un des membres des organes de direction ou de surveillance de HighCo par des autorités statutaires ou réglementaires (y compris des organismes professionnels désignés).

Interdiction d'agir en qualité de mandataire social ou d'intervenir dans la gestion ou la conduite des affaires d'un émetteur

À la connaissance de la Société, aucun membre des organes de direction ou de surveillance de HighCo n'a été, au cours des cinq dernières années au moins, déchu par un tribunal du droit d'exercer la fonction de membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance, ou d'intervenir dans la gestion ou la conduite des affaires d'un émetteur.

Conflits d'intérêts au niveau des organes de direction et de surveillance

L'actionnaire de référence de HighCo (le groupe WPP) est l'un des leaders mondiaux de la publicité et contrôle des sociétés pouvant être directement concurrentes du Groupe. Il dispose de deux sièges sur six au Conseil de Surveillance. Sa contribution au chiffre d'affaires du Groupe est de moins de 2 %.

Il n'existe pas à la connaissance de la Société de conflits d'intérêts entre les devoirs de chacun des membres des organes de direction ou de surveillance en leur qualité de mandataire social et leurs intérêts privés ou autres devoirs.

Selon le règlement intérieur en vigueur, les membres du Directoire et du Conseil de Surveillance doivent informer le Conseil de conflits d'intérêts les concernant et s'abstenir de voter ou de participer aux délibérations sur le(s) sujet(s) concerné(s). En outre, le Conseil doit effectuer au moins une fois par an une revue des conflits d'intérêts connus.

Restrictions au transfert des actions de HighCo par les mandataires sociaux

Les membres du Directoire ayant bénéficié d'attribution gratuite d'actions de la Société sont tenus, à l'instar des autres bénéficiaires, de les conserver au nominatif pur dans les cas où une période de conservation est prévue après leur acquisition. En outre, en application de l'article L. 225-197-1 II du Code de commerce, le Conseil de Surveillance du 22 mars 2007 puis celui du 25 mars 2010 a fixé à 10 % la proportion d'actions attribuées gratuitement aux membres du Directoire que ceux-ci sont tenus de conserver au nominatif jusqu'à la cessation de leurs fonctions.

À la connaissance de la Société, aucune autre restriction n'a été acceptée par un membre des organes de direction ou de surveillance du Groupe concernant la cession, dans un certain laps de temps des titres de HighCo qu'ils détiennent.

Arrangements ou accords entre les principaux actionnaires ou clients et les mandataires sociaux

A la connaissance de la Société et au jour de l'établissement du présent document, il n'existe pas d'arrangement ou d'accord conclu avec les principaux actionnaires ou avec des clients, fournisseurs ou autres, en vertu duquel l'une quelconque des personnes membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance a été sélectionnée en tant que membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance ou en tant que membre de la direction générale.

Sommes provisionnées ou constatées aux fins de versements de pensions, de retraites ou d'autres avantages

Les mandataires sociaux de HighCo ne bénéficient pas de système de retraite sur-complémentaire.

Au 31 décembre 2020, les sommes provisionnées au titre de la retraite des mandataires sociaux (comprises dans la provision retraite globale) s'élèvent à 157 K€, contre 107 K€ en 2019.

Prêts et garanties accordés ou constitués en faveur des membres des organes de direction ou de surveillance

Néant.

Information sur les contrats de services des mandataires

En dehors des contrats de travail (présentés dans les tableaux n°2 page 151, n°11 page 154 et dans le rapport spécial des Commissaires aux comptes page 268), mentionnés ci-après dans la partie « Politique de rémunération soumise à l'approbation de l'assemblée générale », à la date du présent document, il n'existe aucun contrat de services conclu directement entre HighCo (ou l'une de ses filiales) et l'un de ses mandataires sociaux prévoyant l'octroi d'avantages.

REMUNERATIONS ET AVANTAGES DES MANDATAIRES SOCIAUX

REMUNERATIONS 2020

Le présent rapport contient les informations mentionnées au I de l'article L22-10-9 du Code de commerce.

L'assemblée générale annuelle du 17 mai 2021 sera invitée à statuer sur un projet de résolution portant sur ces informations.

Conformément à l'article L. 22-10-26 du Code de commerce, la politique de rémunération des mandataires sociaux, au titre de leur mandat, a été arrêtée par le Conseil de Surveillance du 19 mars 2020 sur proposition du Comité des rémunérations, et présentée dans un rapport (« Say on Pay »), à l'assemblée générale des actionnaires du 11 mai 2020, qui en a approuvé les termes par le vote des 7^{ème} et 8^{ème} résolutions.

Il est précisé que la rémunération totale de chaque mandataire social respecte la politique de rémunération ainsi approuvée par l'assemblée générale.

Les mandataires sociaux de HighCo perçoivent une rémunération exclusivement de la société mère HighCo SA à l'exclusion de toute rémunération versée ou attribuée par une autre entité comprise dans le périmètre de consolidation au sens de l'article L. 233-16 du Code de commerce.

Les membres du Directoire

Un rappel de la structure de rémunération des membres du Directoire figure ci-après, étant précisé que la politique de rémunération est présentée pages 148-149 et que les éléments versés et attribués figurent dans les tableaux page 151.

Principes de rémunération fixe

- Au titre de leur mandat social, M. Didier Chabassieu et Mme Cécile Collina-Hue ont perçu une rémunération fixe sur l'exercice 2020 intégrant une indexation de 1,5 % par rapport à 2019.
- Au titre de son mandat social, Mme Céline Dargent a perçu une rémunération fixe sur l'exercice 2020 identique à 2019. Elle continue à percevoir une rémunération fixe au titre de son contrat de travail de « Directrice de la Communication Groupe ». Sa rémunération fixe (contrat de travail et mandat social) est restée stable par rapport à 2019.

Principes de rémunération variable

S'agissant de M. Didier Chabassieu et de Mme Cécile Collina-Hue, le dispositif de rémunération variable arrêté par le Conseil de mars 2020 repose pour deux tiers sur des critères quantitatifs (bonus de base) et pour un tiers sur des critères qualitatifs et comprend les éléments suivants :

Éléments quantitatifs

Un bonus quantitatif pour M. Didier Chabassieu et Mme Cécile Collina-Hue conditionné à l'atteinte d'objectifs correspondant à la stratégie présentée au Conseil de Surveillance de juin 2018, à hauteur de 100 K€ de base répartis sur les deux objectifs suivants :

- un objectif de croissance organique de la marge brute (40 %),
- un objectif de croissance du RAO (Résultat des Activités Ordinaires) avant bonus et à périmètre comparable (60 %).

Ce bonus de base peut varier à la hausse comme à la baisse en fonction de paliers prédéfinis propres à chaque objectif.

Le bonus quantitatif total 2020 n'est pas plafonné.

Éléments qualitatifs

- Montant annuel maximal de 50 K€ pour M. Didier Chabassieu et de 50 K€ pour Mme Cécile Collina-Hue, réparti respectivement en deux tranches indépendantes, conditionnées à l'atteinte d'objectifs préétablis et définis de façon précise par le Conseil (comportant des critères stratégique et extra-financier lié à la RSE) qui ne sont pas rendus publics pour des raisons de confidentialité.
- Montant « transannuel » maximal de 25 K€ pour chacune de ces mêmes personnes, conditionné à la résolution d'un dossier spécifique, qui n'est pas rendu public pour des raisons de confidentialité.

Prime à réinvestir en actions

- Attribution d'une prime variable à M. Didier Chabassieu, correspondant à la valeur de 30 000 actions HighCo selon le cours moyen des séances de bourse de décembre 2020, conditionnée à sa présence au 31 décembre 2020, et au réinvestissement de ce montant, net de charges et d'impôt sur le revenu, en actions HighCo.

S'agissant de Mme Céline Dargent, elle perçoit une rémunération variable exclusivement au titre de son contrat de travail.

Rémunération exceptionnelle

Aucune rémunération exceptionnelle n'a été versée au cours de l'année 2020, ni attribuée au titre de l'année 2020.

Attribution gratuite d'actions

En 2020, il n'y a pas eu de nouveau plan d'attribution gratuite d'actions au profit des membres du Directoire.

Au titre de plans antérieurs, le 30 avril 2020 :

- M. Didier Chabassieu a acquis 80 000 actions sur « BNPA consolidé 2019 » (plan 15),
- Mme Cécile Collina-Hue et Mme Céline Dargent ont chacune respectivement acquis 13 888 actions et 17 762 actions sur « BNPA consolidé 2019 » (plan 12).

Pour rappel, au titre des anciens plans, et en application des dispositions de l'article L. 225-197-1 du Code de commerce, le Conseil a fixé à 10 % la quantité d'actions devant être conservée au nominatif par chaque bénéficiaire jusqu'à la cessation de ses fonctions au Directoire.

Un tableau récapitulatif des attributions gratuites d'actions aux mandataires sociaux en cours figure dans l'annexe consolidée (page 186) et dans l'annexe sociale (page 240).

Stock-options

Il n'existe plus, à la date du présent rapport, de plan de stock-options en vigueur dans le Groupe, ni d'autorisation en cours donnée par l'assemblée générale de consentir des options de souscription d'actions.

Autres avantages

Le dispositif de rémunération est complété par les éléments suivants :

- un véhicule de fonction ;
- une indemnisation en cas de révocation ou de non-renouvellement (sauf faute lourde) soumise à deux conditions de performance, correspondant à deux ans de rémunération fixe, soit 663 K€ pour M. Didier Chabassieu et 544 K€ pour Mme Cécile Collina-Hue (base 2020) (voir ci-après page 154).

Aucun membre ne bénéficie d'un système de retraite supplémentaire à prestations ou cotisations définies, ni d'un dispositif d'indemnité au titre d'un engagement de non-concurrence.

Les membres du Directoire bénéficient de la garantie responsabilité civile des mandataires sociaux en vigueur dans le Groupe. Cette police prend en charge le règlement de toute réclamation introduite à l'encontre des mandataires sociaux du Groupe, parmi lesquels figurent les mandataires sociaux personnes physiques ainsi que les représentants permanents des personnes morales membres, mettant en jeu leur responsabilité civile personnelle ou solidaire et imputable à toute faute professionnelle, réelle ou alléguée, commise dans l'exercice de leurs fonctions. Ce contrat, prévoit également une garantie des frais de défense (défense civile et défense pénale).

Les tableaux ci-après reprennent ceux établis par l'AMF dans sa position/recommandation N°2021-02, selon la même numérotation. Des tableaux supplémentaires ont été insérés, le cas échéant.

Cette même position/recommandation désigne notamment sous les termes « mandataires sociaux », les membres du Directoire et les membres du Conseil de Surveillance et sous les termes « dirigeants mandataires sociaux » les membres du Directoire et le Président du Conseil de Surveillance.

Compte tenu de l'absence d'actions attribuées gratuitement au cours de l'exercice, et du fait qu'il n'existe plus de stock-options au sein du Groupe, les tableaux suivants ne figurent pas dans ce rapport :

- n°4 « Options de souscription ou d'achat d'actions attribuées durant l'exercice à chaque mandataire social par l'émetteur ou tout autre société du Groupe » ;
- n°5 « Options de souscription ou d'achat d'actions levées durant l'exercice par chaque dirigeant mandataire social » ;
- n°6 « Actions attribuées gratuitement à chaque mandataire social » ;
- n°7 « Actions attribuées gratuitement devenues disponibles pour chaque mandataire social » ;
- n°8 « Historique des attributions d'options de souscription d'actions ou d'achat d'actions » ;
- n°9 « Options de souscription ou d'achat d'actions consenties aux dix premiers salariés non-mandataires sociaux attributaires et options levées par ces derniers »

Tableau n°1 : Synthèse des rémunérations et des options et actions attribuées à chaque dirigeant mandataire social (en K€)

Dans ce tableau, sur une base brute avant impôts, figurent tous les éléments de rémunération attribués aux membres du Directoire et au Président du Conseil de Surveillance au titre de leurs fonctions dans le Groupe pour l'exercice concerné.

Dirigeants mandataires sociaux	Exercice 2020	Exercice 2019
Didier Chabassieu – Président du Directoire		
Rémunérations attribuées au titre de l'exercice (détaillées au tableau n°2)	335	700
Valorisation des rémunérations variables pluriannuelles attribuées au cours de l'exercice	-	-
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	-	-
Valorisation (1) des actions attribuées gratuitement (2)	-	-
Valorisation des autres plans de rémunération de long terme	-	-
Total	335	700
Cécile Collina-Hue – Directrice Générale et membre du Directoire		
Rémunérations attribuées au titre de l'exercice (détaillées au tableau n°2)	274	460
Valorisation des rémunérations variables pluriannuelles attribuées au cours de l'exercice	-	-
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	-	-
Valorisation (1) des actions attribuées gratuitement (2)	-	-
Valorisation des autres plans de rémunération de long terme	-	-
Total	274	460
Céline Dargent – Membre du Directoire		
Rémunérations attribuées au titre de l'exercice (détaillées au tableau n°2)	171	221
Valorisation des rémunérations variables pluriannuelles attribuées au cours de l'exercice	-	-
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	-	-
Valorisation (1) des actions attribuées gratuitement (2)	-	-
Valorisation des autres plans de rémunération de long terme	-	-
Total	171	221
Richard Caillat – Président du Conseil de Surveillance		
Rémunérations attribuées au titre de l'exercice (détaillées au tableau n°2)	298	337
Valorisation des rémunérations variables pluriannuelles attribuées au cours de l'exercice	-	-
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	-	-
Valorisation (1) des actions attribuées gratuitement (2)	-	-
Valorisation des autres plans de rémunération de long terme	-	-
Total	298	337
Total général	1 078	1 718

(1) Valorisation des actions lors de leur attribution.

(2) Les actions de performance sont des actions gratuites attribuées aux mandataires sociaux, qui s'inscrivent dans le cadre des articles L. 225-197-1 et suivants du Code de commerce, et qui sont soumises à des exigences supplémentaires prévues par la recommandation Middenext n°18.

Tableau n°2 : Récapitulatif des rémunérations de chaque dirigeant mandataire social (en K€)

Les montants mentionnés dans la colonne « montants attribués » correspondent à ceux attribués au titre de l'exercice considéré et ceux figurant dans la colonne « montants versés » correspondent à ceux versés au cours de l'exercice considéré.

Dirigeants mandataires sociaux	Exercice 2020				Exercice 2019			
	Montants attribués		Montants versés		Montants attribués		Montants versés	
	K€	% (1)	K€	% (1)	K€	% (1)	K€	% (1)
Didier Chabassieu – Président du Directoire								
Rémunération fixe (2)	331	99 %	331	47 %	326	46 %	326	71 %
Rémunération variable annuelle	-	-	370	52 %	370	53 %	132	29 %
Rémunération variable pluriannuelle	-	-	-	-	-	-	-	-
Rémunération exceptionnelle	-	-	-	-	-	-	-	-
Avantage en nature (3)	4	1 %	4	1 %	4	1 %	4	1 %
Total	335	100 %	705	100 %	700	100 %	462	100 %
Cécile Collina-Hue – Directrice Générale et membre du Directoire								
Rémunération fixe (2)	272	99 %	272	59 %	268	59 %	268	60 %
Rémunération variable annuelle	-	-	190	41 %	190	41 %	176	39 %
Rémunération variable pluriannuelle	-	-	-	-	-	-	-	-
Rémunération exceptionnelle	-	-	-	-	-	-	-	-
Avantage en nature (3)	2	1 %	2	0 %	2	0 %	2	0 %
Total	274	100 %	464	100 %	460	100 %	446	100 %
Céline Dargent – Membre du Directoire (4)								
Rémunération fixe	171	100 %	171	77 %	171	77 %	171	77 %
Rémunération variable annuelle	-	-	50	23 %	50	23 %	50	23 %
Rémunération variable pluriannuelle	-	-	-	-	-	-	-	-
Rémunération exceptionnelle	-	-	-	-	-	-	-	-
Avantage en nature (3)	-	-	-	-	-	-	-	-
Total	171	100 %	221	100 %	221	100 %	221	100 %
Richard Caillat – Président du Conseil de Surveillance (5)								
Rémunération fixe	295	99 %	295	87 %	295	87 %	295	87 %
Rémunération variable annuelle	-	-	40	12 %	40	12 %	40	12 %
Rémunération variable pluriannuelle	-	-	-	-	-	-	-	-
Rémunération exceptionnelle	-	-	-	-	-	-	-	-
Avantage en nature (3)	3	1 %	3	1 %	2	1 %	2	1 %
Total	298	100 %	338	100 %	337	100 %	337	100 %
Total général	1 078		1 729		1 718		1 466	

(1) Quote-part en pourcentage de chaque composante de la rémunération (fixe, variable, etc.) dans la rémunération totale.

(2) En 2020, il a été décidé d'appliquer une indexation de 1,5 % de la rémunération fixe de M. Didier Chabassieu et Mme Cécile Collina-Hue, correspondant à l'évolution du plafond de la Sécurité Sociale.

(3) Avantage en nature : véhicule de fonction.

(4) Mme Céline Dargent perçoit une rémunération annuelle fixe de 12 K€ au titre de son mandat social et une rémunération fixe annuelle et variable au titre de son contrat de travail préexistant de « Directrice de la Communication Groupe ».

(5) M. Richard Caillat perçoit une rémunération (fixe, variable, etc.) exclusivement au titre de son contrat de travail préexistant de « Directeur Conseil et Grands Comptes ». Il ne perçoit aucune rémunération au titre de son mandat social.

Montant total des rémunérations (hors attribution gratuites d'actions)

Comme en 2019, les membres du Directoire ont perçu en 2020 une rémunération exclusivement de la société mère HighCo SA.

Le montant total des rémunérations attribuées au Directoire au titre de l'exercice 2020 est de 780 K€, en forte baisse de 43,5 % par rapport à 2019 compte tenu de l'absence de rémunération variable au titre de 2020.

En termes de versements, le montant global brut des rémunérations versées en 2020 au Directoire est en hausse de 23,2 %, passant de 1 129 K€ en 2019 à 1 391 K€ en 2020 compte tenu du versement des rémunérations variables au titre de 2019.

Application des critères de performance

Rémunération variable 2019

Au titre de 2019, le Conseil de Surveillance du 19 mars 2020 a retenu la proposition du Comité des rémunérations établie sur la base de critères précis et prédéfinis.

En application de ces critères, et compte tenu d'une MB 2019 de 95,22 M€ (supérieure à l'objectif), d'un RAO 2019 de 16,99 M€ (supérieur à l'objectif) et d'une part de MB digitale de 56,2 % (inférieure à l'objectif), le Conseil de Surveillance a fixé à 150 K€ les montants au titre des objectifs quantitatifs pour M. Didier Chabassieu et Mme Cécile Collina-Hue (50 K€ au titre de la MB, 96 K€ au titre du RAO, 30 K€ au titre de la part du digital, l'ensemble plafonné à 150 K€).

L'indicateur de la part du digital a été revu et validé par le Comité d'audit.

Ce même Conseil a fixé à 40 K€ par personne les montants au titre des objectifs qualitatifs pour respectivement M. Didier Chabassieu et Mme Cécile Collina-Hue au titre de leurs réalisations respectives. Ces objectifs reposent essentiellement sur des critères mesurables, notamment RSE, et dont le Comité des rémunérations a pu vérifier la réalisation.

Enfin, le Conseil a fixé à 180 K€ le montant à réinvestir en actions HighCo pour M. Didier Chabassieu.

Rémunération variable 2020

Au titre de 2020, le Conseil de Surveillance du 18 mars 2021 a retenu la proposition du Comité des rémunérations sur la base des critères qui ont été exposés ci-avant.

En application de ces critères et compte tenu d'une MB 2020 de 74,16 M€ (inférieure à l'objectif), d'un RAO 2020 de 12,96 M€ (inférieur à l'objectif), le Conseil de Surveillance a constaté la non-atteinte des objectifs quantitatifs pour M. Didier Chabassieu

et Mme Cécile Collina-Hue. En conséquence, aucune rémunération variable ne leur a été attribuée à ce titre.

Ce même Conseil a fixé à 50 K€ par personne les montants au titre des objectifs qualitatifs de M. Didier Chabassieu et Mme Cécile Collina-Hue après constatation de la réalisation de leurs objectifs respectifs. Ces objectifs qui ont été préétablis et définis de façon précise par le Conseil, sur proposition du Comité des rémunérations, reposent essentiellement sur des critères mesurables, notamment RSE, qui ne sont pas rendus publics pour des raisons de confidentialité mais dont le Comité des rémunérations a pu vérifier la réalisation.

Enfin, le Conseil a fixé à 145 K€ le montant à réinvestir en actions HighCo pour M. Didier Chabassieu.

En raison des circonstances exceptionnelles de la crise sanitaire qui ont impacté l'activité et les performances financières du Groupe, conduisant notamment à ne pas verser de dividendes aux actionnaires en 2020 et à recourir aux aides publiques, M. Didier Chabassieu et Mme Cécile Collina-Hue ont fait savoir fin 2020 au Comité des rémunérations et au Conseil de Surveillance, que dans l'hypothèse où la rémunération variable 2020 sur critères qualitatifs leur serait due, ils renonceraient définitivement à se la voir attribuer, de même que la prime de 145 K€ à réinvestir en actions concernant M. Didier Chabassieu.

Le Conseil de Surveillance du 18 mars 2021, après avoir relevé que les critères qualitatifs prédéfinis étant remplis et qu'en conséquence la rémunération variable correspondante aurait pu être attribuée aux intéressés s'ils n'y avaient pas renoncé, a pris acte de leur décision, qui ne modifie pas la politique de rémunération préalablement approuvée.

Plans d'attribution gratuite d'actions

Le 30 avril 2020, au titre de deux plans antérieurs distincts basés sur l'évolution du BNPA consolidé :

- M. Didier Chabassieu a acquis définitivement 80 000 actions sur « BNPA consolidé 2019 » (plan 15),
- Mme Cécile Collina-Hue et Mme Céline Dargent ont chacune respectivement acquis définitivement 13 888 actions et 17 762 actions sur « BNPA consolidé 2019 » (plan 12).

Ces actions ne peuvent être cédées avant le 30 avril 2021.

Le Comité des rémunérations et le Conseil de Surveillance ont appliqué les conditions des plans concernés. Ils ont constaté d'une part, l'atteinte de l'objectif de bénéfice net par action (BNPA) consolidé 2019 (critère de performance) et d'autre part la présence des bénéficiaires dans le Groupe au 30 avril 2020.

Par ailleurs, l'objectif de « BNPA consolidé 2020 » (critère de performance) n'étant pas atteint, il n'y aura aucune autre acquisition définitive d'actions au titre de ces deux plans.

Historique des attributions gratuites d'actions

Tableau n°10 : Historique des attributions gratuites d'actions aux mandataires sociaux actuels (dont actions de performance)

Les seuls mandataires sociaux bénéficiaires de plans d'attribution gratuite d'actions sont les membres du Directoire.

	Plan n°1	Plan n°2	Plan n°3	Plan n°4	Plan n°5	Plan n°6	Plan n°7	Plan n°12	Plan n°14	Plan n°15
Date d'assemblée générale	24/06/05	24/06/05	24/06/05	24/06/05	24/06/05	06/06/08	06/06/08	23/05/16	23/05/16	23/05/16
Date du Directoire	23/01/06	23/03/06	26/01/07	11/04/07	22/01/08	12/08/09	26/03/10	05/07/16	31/08/16	31/08/16
Nombre total d'actions attribuées gratuitement (1)	26 000	4 572	31 500	300 000	36 500	250 000	175 000	800 000	50 000	400 000
dont le nombre attribué à :										
Cécile Collina-Hue	-	-	-	-	1 000	10 000	-	100 000	-	-
Didier Chabassieu	-	-	-	90 000	-	-	62 500	-	50 000	240 000
Céline Dargent	2 000	-	3 000	-	3 000	10 000	-	100 000	-	-
Richard Caillat (2)	-	4 572	-	120 000	-	-	50 000	-	-	-
Date d'acquisition des actions (3)										
Tranche 1	24/01/08	24/03/08	27/01/09	12/04/09	23/01/10	31/12/11	27/03/12	05/07/17	31/08/17	30/04/19
Tranche 2	-	-	-	12/04/10	-	31/12/12	27/03/13	30/04/18	-	30/04/20
Tranche 3	-	-	-	12/04/10	-	-	12/04/13	30/04/19	-	30/04/21
Tranche 4	-	-	-	12/04/13	-	-	-	30/04/20	-	-
Tranche 5	-	-	-	-	-	-	-	30/04/21	-	-
Date de fin de période de conservation										
Tranche 1	25/01/10	25/03/10	28/01/11	13/04/11	24/01/12	31/12/13	28/03/14	01/05/21	01/09/18	01/05/21
Tranche 2	-	-	-	13/04/12	-	31/12/14	28/03/15	01/05/21	-	01/05/21
Tranche 3	-	-	-	13/04/12	-	-	13/04/15	01/05/21	-	01/05/21
Tranche 4	-	-	-	13/04/15	-	-	-	01/05/21	-	-
Tranche 5	-	-	-	-	-	-	-	01/05/21	-	-
Nombre d'actions acquises au 01/03/21 (1)	17 000	4 572	12 500	50 000	18 000	240 000	135 000	591 582	50 000	160 000
Nombre cumulé d'actions annulées ou caduques (1)	9 000	-	19 000	250 000	18 500	10 000	40 000	76 418	-	160 000
Actions attribuées gratuitement restantes au 01/03/21	-	-	-	-	-	-	-	132 000	-	80 000

(1) Plan n°1 à n°7 : les actions attribuées et acquises avant le 31 août 2016, date de la dernière augmentation de capital, n'ont pas été ajustées rétroactivement.

(2) Actions attribuées lorsque M. Richard Caillat était membre du Directoire.

(3) Conditions de performance d'obtention des actions, à noter que la plupart des plans sont soumis à une condition de présence :

Plan n°1 : objectif de REX 2006 d'une filiale

Plan n°3 : objectif de REX 2007 d'une filiale

Plan n°4 : objectifs de BNPA consolidé 2009 et 2012 pour les tranches 3 et 4

Plan n°5 : objectif de REX 2008 de filiales

Plan n°7 : objectifs de BNPA consolidé 2012 pour la tranche 2

Plan n°12 : objectifs de BNPA consolidé 2016 à 2020

Plan n°14 : objectif de BNPA consolidé 2016

Plan n°15 : objectifs de BNPA consolidé 2018 à 2020

Indemnités des dirigeants mandataires sociaux en cas de perte de leur mandat social et autres engagements pris par la Société

Tableau n°11 : Indemnités et autres avantages dus ou susceptibles d'être dus aux dirigeants mandataires sociaux

Dirigeants mandataires sociaux	Contrat de travail	Régime de retraite à prestations ou cotisations définies	Indemnités ou avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la cessation ou du changement de fonctions	Indemnités relatives à une clause de non-concurrence
Didier Chabassieu – Président du Directoire Date de début du premier mandat : 10/01/2006 Date de fin de mandat : 15/12/2021	Oui (1)	Non	Oui (3)	Non
Cécile Collina Hue – Directrice Générale et membre du Directoire Date de début du premier mandat : 15/03/2017 Date de fin de mandat : 15/12/2021	Oui (1)	Non	Oui (3)	Non
Céline Dargent – Membre du Directoire Date de début du premier mandat : 30/08/2017 Date de fin de mandat : 15/12/2021	Oui (2)	Non	Non	Non
Richard Caillat – Président du Conseil de Surveillance Date de début du premier mandat : 17/06/2013 Date de fin de mandat : AG 2024	Oui (2)	Non	Non	Non

(1) Contrat de travail

Le contrat de travail est maintenu mais suspendu depuis le 22 mars 2007 pour M. Didier Chabassieu et depuis le 15 mars 2017 pour Mme Cécile Collina-Hue.

L'autorisation de signature des conventions de suspension des contrats de travail contenant les précisions sur les modalités de mise en œuvre (conditions de reprise effective du contrat de travail, maintien de la totalité de l'ancienneté, calcul des indemnités de licenciement, etc.) a été donnée par le Conseil du 24 mars 2009 pour M. Didier Chabassieu et par le Conseil du 15 mars 2017 pour Mme Cécile Collina-Hue. Voir ci-après, page 164.

(2) Les contrats de travail de Mme Céline Dargent et M. Richard Caillat sont maintenus et non suspendus.

(3) Indemnités

Le Conseil du 15 mars 2017, suite au renouvellement par anticipation de leur mandat, a maintenu les engagements en matière d'indemnités au bénéfice de M. Didier Chabassieu et Mme Cécile Collina-Hue dans l'hypothèse d'un non-renouvellement ou de révocation de leur mandat (sauf faute lourde), à hauteur de deux ans de rémunération (calcul effectué sur la base de la rémunération fixe brute versée au cours des trois derniers mois précédant la révocation).

À défaut de concomitance entre la révocation ou le non-renouvellement du mandat et la rupture du contrat de travail, le versement n'intervient qu'à la date de la notification de la rupture du contrat de travail.

Le Conseil a fixé pour ces deux membres du Directoire deux conditions de performance conditionnant l'octroi de cette indemnité :

- marge opérationnelle moyenne consolidée des trois derniers exercices (n-1, n-2 et n-3) supérieure ou égale à 80 % de la moyenne de la marge opérationnelle consolidée des trois exercices précédents (n-4, n-5 et n-6) ;
- capacité d'autofinancement (CAF) consolidée et cumulée des trois derniers exercices (n-1, n-2 et n-3) précédant le départ du ou des membres du Directoire concerné(s), devant être positive.

Il n'existe aucun autre accord prévoyant une indemnisation en cas de départ, que ce soit au titre du mandat social ou du contrat de travail.

Conformité de la rémunération 2020 des membres du Directoire avec la politique de rémunération adoptée

La rémunération totale 2020 de chaque membre du Directoire respecte la politique de rémunération adoptée par l'assemblée générale des actionnaires du 11 mai 2020 en ce qu'elle en applique les principes généraux et la structure, en particulier :

- un élément court terme composé d'une part fixe et d'une part variable annuelle ;
- un élément de motivation moyen terme, à travers l'attribution gratuite d'actions de performance ;

- d'autres éléments attachés à l'exercice du mandat des membres du Directoire, incluant des engagements de versement d'une indemnité en cas de cessation des fonctions à l'initiative de la Société, à certaines conditions, en particulier de performance.

Il est par ailleurs précisé que les membres du Directoire ne bénéficient pas :

- d'un dispositif de retraite supplémentaire ;
- d'une rémunération versée par une autre entité que la société mère ;
- d'une rémunération exceptionnelle.

Contribution aux performances à long terme

La rémunération totale 2020 des membres du Directoire contribue aux performances à long terme essentiellement grâce aux plans d'attribution gratuite d'actions qui introduisent un élément de motivation sur une période de moyen et long terme, en complément de la rémunération variable annuelle. En effet, le principe de ces plans est que le nombre d'actions qui pourront être acquises gratuitement est conditionné à la croissance annuelle moyenne du BNPA consolidé sur la période 2016 à 2020.

Par ailleurs, le fait que la rétribution consiste dans l'attribution d'actions cotées de HighCo avec un engagement de conservation d'une durée minimale est également un élément d'intéressement aux performances à long terme.

Les membres du Conseil de Surveillance

Une résolution approuvée par l'assemblée générale mixte du 22 mai 2018 a fixé à 60 K€ le montant global maximal par exercice des rémunérations pouvant être alloué aux membres du Conseil.

La répartition des sommes allouées annuellement au Conseil repose sur des critères d'assiduité et de participation aux travaux et comités ainsi qu'à leur préparation. Depuis 2018, une fraction de cette somme (20 K€) est allouée aux Présidents de comité au titre des responsabilités et tâches supplémentaires qu'impliquent ces fonctions.

M. Richard Caillat, Président du Conseil, perçoit au titre de son contrat de travail de « Directeur Conseil et Grands Comptes » au sein de HighCo, une rémunération annuelle composée d'une partie fixe de 295 K€ et d'une partie variable de 40 K€ maximum. Il ne perçoit pas d'autre rémunération. Les autres membres du Conseil ont perçu, à titre de rémunération pour l'exercice 2020, une somme totale de 43 K€.

Aucun membre du Conseil ne bénéficie actuellement d'attributions gratuites d'actions, ni de stock-options.

Les membres du Conseil bénéficient de la garantie responsabilité civile des mandataires sociaux en vigueur dans le Groupe (voir page 154).

Tableau n°3 : Rémunérations annuelles des mandataires sociaux non dirigeants (en K€)

Mandataires sociaux non dirigeants (Membres du Conseil de Surveillance à l'exception du Président)	Exercice 2020		Exercice 2019	
	Montants attribués	Montants versés	Montants attribués	Montants versés
Nicolas Butin – Vice-président				
Rémunérations (fixe, variable) (1)	8	11	11	29
Autres rémunérations (2)	20	20	20	-
Nathalie Biderman – Membre				
Rémunérations (fixe, variable) (1)	7	7	7	6
Autres rémunérations	-	-	-	-
G.B.P. – Membre				
Rémunérations (fixe, variable) (1)	2	4	4	2
Autres rémunérations	-	-	-	-
WPP France Holdings – Membre				
Rémunérations (fixe, variable) (1)	2	3	3	3
Autres rémunérations	-	-	-	-
WPP 2005 – Membre				
Rémunérations (fixe, variable) (1)	4	2	2	5
Autres rémunérations	-	-	-	-
Total	43	46	46	45

(1) Aucun membre du Conseil de Surveillance ne perçoit de rémunération variable au titre de son mandat social.

(2) Rémunération allouée au titre de ses fonctions de Président des comités d'audit (10 K€) et de rémunérations (10 K€).

Conformité de la rémunération 2020 des membres du Conseil de Surveillance avec la politique de rémunération adoptée

La rémunération totale 2020 de chaque membre du Conseil de Surveillance respecte la politique de rémunération adoptée par l'assemblée générale des actionnaires du 11 mai 2020 en ce qu'elle en applique les règles suivantes :

- La rémunération annuelle versée, dans le cadre de l'enveloppe fixée par l'assemblée générale, est répartie par le Conseil entre ses membres (hormis le Président) en fonction de critères d'assiduité aux séances du Conseil et des Comités, ainsi que du temps qu'ils consacrent à leurs fonctions. Le Conseil détermine un montant forfaitaire par réunion et une rémunération au temps passé, le cas échéant, pour les travaux préparatoires.
- Une partie de la rémunération annuelle globale affectée au Conseil est attribuée aux Présidents des Comités au titre du temps supplémentaire consacré à l'organisation des travaux et au fonctionnement de ces comités.
- Le Président du Conseil a continué, conformément à la politique adoptée, de percevoir au titre de son contrat de travail de « Directeur Conseil et Grands Comptes » au sein de HighCo, une rémunération annuelle composée d'une partie fixe et d'une partie variable, à l'exclusion de toute autre rémunération.

En 2020, il n'y a eu aucun versement de rémunération exceptionnelle.

Contribution aux performances à long terme

La rémunération totale 2020 des membres du Conseil de Surveillance, dans la mesure où elle est basée sur l'assiduité des membres aux séances et leur contribution aux travaux des comités, participe de la bonne exécution par le Conseil de sa mission de contrôle permanent de la gestion de la Société et, de ce fait, contribue aux performances à long terme de l'entreprise.

Ratios d'équités entre les niveaux de rémunération des dirigeants mandataires sociaux et la rémunération moyenne et médiane des salariés de HighCo SA

Sont présentés ci-après les ratios entre le niveau de la rémunération de chacun des membres du Directoire et du Président du Conseil de Surveillance et,

- d'une part, la rémunération moyenne sur une base équivalent temps plein des salariés de la Société autres que les mandataires sociaux,
- d'autre part, la rémunération médiane sur une base équivalent temps plein des salariés de la Société autres que les mandataires sociaux.

Indications sur la méthode de calcul des ratios :

- pour les salariés, la rémunération prise en compte dans le calcul est la rémunération équivalent temps plein (ETP) des salariés permanents ayant exercé un emploi ininterrompu pendant au moins six mois ; étant précisé que le nombre d'ETP de la Société pris en compte sur chacun des exercices présentés est de l'ordre d'une cinquantaine ;
- la rémunération perçue en N se compose des éléments de rémunération fixes et avantages en nature au titre de l'exercice N et des éléments de rémunération variables versés au cours de l'exercice N au titre de l'exercice N-1 ;
- la société ayant complété les indemnités liées au chômage partiel afin de maintenir 100 % du salaire, les salaires retenus sont identiques à ceux qui auraient été perçus hors période de chômage partiel ;
- la gouvernance, en particulier au niveau des membres du Directoire, ayant évolué plusieurs fois au cours des cinq derniers exercices, les ratios présentés correspondent, pour chaque fonction, au cumul des quotes-parts de rémunérations perçues par chaque mandataire social dans le cadre de cette fonction ;
- lorsqu'un salarié devient mandataire social ou lorsqu'un mandataire social devient salarié en cours d'exercice, les rémunérations fixes et avantages en nature qu'il perçoit durant l'exercice en dehors de la période d'exercice de son mandat social sont annualisées et intégrées au calcul des rémunérations moyenne et médiane des salariés de la Société ;
- les actions de performance attribuées au cours d'un exercice donné étant valorisées à la date de leur attribution, conformément aux normes IFRS, subordonnées à la fois à des conditions de présence (deux ans minimum) et à des conditions de performance, leur valorisation à la date d'attribution ne reflète pas nécessairement la valeur des actions à la fin de la période d'acquisition, surtout si les conditions de performance ne sont pas réunies ; elles ne sont donc pas intégrées dans les ratios, ni pour les mandataires sociaux, ni pour les salariés, afin de favoriser la comparabilité entre les exercices.

RAPPORT D'ACTIVITÉ 2020 CHAPITRE 1

RAPPORT SUR LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

Dirigeants mandataires sociaux	2020	2019	2018	2017	2016
Président du Directoire (1)					
Ratio sur rémunération moyenne	13,1	9,6	6,6	12,2	12,6
Ratio sur rémunération médiane	18,0	12,6	8,8	18,2	17,5
Rémunération (K€)	705,3	490,9	337,5	669,8	632,8
Evolution N / N-1	+43,7 %	+45,4 %	-49,6 %	+5,8 %	+22,3 %
Directeur Général et membre du Directoire (2)					
Ratio sur rémunération moyenne	8,6	8,1	11,0	8,9	12,0
Ratio sur rémunération médiane	11,9	10,7	14,5	13,3	16,7
Rémunération (K€)	463,9	416,5	556,5	487,4	603,1
Evolution N / N-1	+11,4 %	-25,2 %	+14,2 %	-19,2 %	+23,5 %
Autre membre du Directoire (3)					
Ratio sur rémunération moyenne	4,1	4,3	4,3	3,1	N/A
Ratio sur rémunération médiane	5,7	5,7	5,7	4,6	N/A
Rémunération (K€)	221,4	221,4	218,0	168,0	N/A
Evolution N / N-1	+0,0 %	+1,5 %	+29,8 %	N/A	N/A
Président du Conseil de Surveillance (4)					
Ratio sur rémunération moyenne	6,3	6,6	6,5	6,0	6,4
Ratio sur rémunération médiane	8,6	8,7	8,6	8,9	9,0
Rémunération (K€)	338,3	337,5	331,7	328,1	324,5
Evolution N / N-1	+0,2 %	+1,7 %	+1,1 %	+1,1 %	+2,4 %

Salariés	2020	2019	2018	2017	2016
Rémunération moyenne (en K€)	54,0	51,4	50,8	54,7	50,3
Evolution N / N-1	+5,1 %	+1,2 %	-7,2 %	+8,7 %	+6,7 %
Rémunération médiane (en K€)	39,1	38,8	38,4	36,8	36,1
Evolution N / N-1	+0,8 %	+1,1 %	+4,5 %	+1,7 %	+1,9 %

Performances de l'entreprise	2020	2019	2018	2017	2016
Marge brute publiée (en M€)	74,2	95,2	87,6	82,2	81,1
Evolution N / N-1 publiée	-22,1 %	+8,7 %	+6,5 %	+1,4 %	+12,6 %
Evolution N / N-1 PCC (5)	-10,3 %	+4,6 %	+2,6 %	+1,4 %	+11,8 %
RAO ajusté (6) (en M€)	12,2	17,6	16,0	14,8	14,1
Evolution N / N-1	-30,9 %	+9,9 %	+8,0 %	+5,3 %	+31,7 %

(1) M. Didier Chabassieu est Président du Directoire depuis le 21 mars 2019.

(2) Mme Cécile Collina-Hue est Directrice Générale et membre du Directoire depuis le 21 mars 2019.

(3) Mme Céline Dargent est membre du Directoire depuis le 1^{er} septembre 2017. Il n'y avait pas d'autre membre du Directoire sur les périodes présentées antérieures.

(4) M. Richard Caillat.

(5) PCC (i.e. à périmètre comparable et à taux de change constants) en données historiques.

(6) Résultat des Activités Ordinaires (RAO) ajusté : Résultat Opérationnel Courant avant charges de restructuration et hors coût des plans d'attribution gratuite d'actions.

Afin de rendre la comparaison entre l'évolution des rémunérations, des ratios d'équité associés et les performances de l'entreprise pertinente, il est important de rappeler que les rémunérations variables perçues par les dirigeants mandataires sociaux en N correspondent à celles attribuées en N-1 et donc relatives aux performances N-1 de l'entreprise. Ainsi, le ratio d'équité des dirigeants mandataires sociaux 2020 tient compte des rémunérations variables perçues au titre de 2019.

POLITIQUE DE REMUNERATION SOUMISE A L'APPROBATION DE L'ASSEMBLEE GENERALE

Cette partie est établie en application des articles L. 22-10-26 et R. 22-10-18 du Code de commerce, et présente la politique de rémunération des mandataires sociaux.

Cette politique sera soumise à l'approbation de l'assemblée générale des actionnaires du 17 mai 2021 à travers le vote de résolutions distinctes dans le cadre du « Say on pay ex ante » avec :

- une résolution pour les membres du Directoire (5^{ème} résolution)
- une résolution pour les membres du Conseil de Surveillance (6^{ème} résolution).

Il est rappelé que le versement des éléments de rémunération variables et exceptionnels attribués au titre de l'exercice écoulé est conditionné à l'approbation par l'assemblée générale ordinaire des éléments de rémunération versés au cours de l'exercice écoulé ou attribués au titre de cet exercice à la personne concernée dans les conditions prévues à l'article L. 225-100 du Code de commerce.

Le processus de décision suivi pour la détermination, la révision et la mise en œuvre de la politique de rémunération, fait intervenir systématiquement le Comité des rémunérations, lequel entend les membres du Directoire. Ces derniers ne participent pas aux délibérations et au vote sur ces questions.

Puis ce Comité rend compte de ses travaux et émet des recommandations au Conseil de Surveillance qui prend les décisions finales.

Ce processus prend en compte les conditions de rémunération et d'emploi des dirigeants et des autres salariés de la société ayant des compétences et responsabilités comparables, la rémunération des membres du Directoire étant établie en cohérence avec celles-ci.

La politique de rémunération a été définie dans la continuité des politiques et principes retenus antérieurement.

Elle respecte l'intérêt social notamment car, tout en définissant des niveaux de rémunérations proportionnés par rapport aux capacités du Groupe, elle vise, à travers les éléments de rémunération variables et les plans d'actions gratuites des dirigeants à l'amélioration des performances de l'entreprise.

Elle contribue également à la stratégie du Groupe, notamment commerciale, en basant la rémunération variable du Directoire sur des objectifs quantitatifs et qualitatifs en lien avec cette stratégie. Par ailleurs, les critères moyen-long terme retenus pour les actions de performance des membres du Directoire,

de même que la condition de présence, contribuent à la pérennité de l'entreprise.

En cas d'évolution de la gouvernance, la politique de rémunération sera appliquée aux nouveaux mandataires sociaux de la société, le cas échéant, avec les adaptations nécessaires.

Toutefois, compte tenu de la nécessité de s'adapter rapidement aux évolutions constantes du secteur d'activité du Groupe, le Conseil de Surveillance se réserve la possibilité, en cas de survenance de circonstances exceptionnelles, de déroger de façon temporaire dans l'intérêt de la société à la politique de rémunération définie.

Dans cette hypothèse, l'initiative en reviendrait au Comité des rémunérations, qui présenterait au Conseil de Surveillance les raisons objectives de sa recommandation de déroger à la politique de rémunérations en vigueur, ces dérogations pouvant concerner aussi bien les éléments fixes que variables des rémunérations. Si le Conseil se prononce en faveur d'une dérogation, il devra indiquer en quoi celle-ci respecte l'intérêt social, contribue à la stratégie commerciale ainsi qu'à la pérennité de l'entreprise. La dérogation devra être mentionnée sur le site internet de la société dans les 8 jours de son adoption.

Principes généraux et structure de la rémunération globale annuelle du Directoire

Principes généraux

Les différentes composantes de la rémunération globale annuelle des membres du Directoire sont les suivantes :

- un élément court terme composé d'une part fixe et d'une part variable annuelle ;
- un élément de motivation moyen terme, à travers l'attribution gratuite d'actions de performance ;
- d'autres éléments attachés à l'exercice du mandat des membres du Directoire, incluant :
 - des engagements de versement d'une indemnité en cas de cessation des fonctions à l'initiative de la Société, à certaines conditions, en particulier de performances,
 - le bénéfice de l'assurance chômage des chefs et dirigeants d'entreprise en l'absence de contrat de travail actif,
 - un véhicule de fonction et le maintien du régime de prévoyance et de mutuelle des salariés du Groupe,
 - le cas échéant, une rémunération exceptionnelle peut être décidée par le Conseil, sur proposition du Comité des rémunérations, si des circonstances particulières le justifient (cf. ci-avant).

Les membres du Directoire ne bénéficient pas de dispositif de retraite supplémentaire ni d'indemnité de non-concurrence. Ils perçoivent une rémunération exclusivement de la société mère HighCo.

Dans le cadre de la détermination de la rémunération globale des mandataires sociaux, le Conseil prend en compte, outre la réglementation en vigueur, les principes suivants, conformément à la recommandation (R13) du Code de gouvernement d'entreprise Middledent.

- **Exhaustivité** : la détermination des rémunérations des dirigeants mandataires sociaux doit être exhaustive : partie fixe, partie variable, contrat de travail en cours d'exécution, stock-options, actions gratuites, conditions de retraite et avantages particuliers doivent être retenus dans l'appréciation globale de la rémunération.
- **Équilibre** entre les éléments de la rémunération : chaque élément de la rémunération doit être motivé et correspondre à l'intérêt général de l'entreprise.
- **Benchmark** : cette rémunération doit être appréciée, dans la mesure du possible, dans le contexte d'un métier et du marché de référence et proportionnée à la situation de la société, tout en prêtant attention à son effet inflationniste.
- **Cohérence** : la rémunération du dirigeant mandataire social doit être déterminée en cohérence avec celle des autres dirigeants et des salariés de l'entreprise.
- **Lisibilité** des règles : les règles doivent être simples et transparentes ; les critères de performance utilisés pour établir la partie variable de la rémunération ou, le cas échéant, pour l'attribution d'options ou d'actions gratuites doivent être en lien avec la performance de l'entreprise, correspondre à ses objectifs, être exigeants, explicables et, autant que possible, pérennes. Ils doivent être détaillés sans toutefois remettre en cause la confidentialité qui peut être justifiée pour certains éléments.
- **Mesure** : la détermination de la rémunération et des attributions d'options ou d'actions gratuites doit réaliser un juste équilibre et tenir compte à la fois de l'intérêt général de l'entreprise, des pratiques du marché et des performances des dirigeants.
- **Transparence** : l'information annuelle des « actionnaires » sur l'intégralité des rémunérations et des avantages perçus par les dirigeants est effectuée conformément à la réglementation applicable.

Structure de la rémunération globale annuelle du Directoire

La politique de rémunération du Directoire est définie par le Conseil de Surveillance, à partir des recommandations du Comité des rémunérations.

Les éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature qui peuvent être accordés à un membre du Directoire en raison de

son mandat social, se présentent comme suit, étant précisé qu'un membre peut continuer à percevoir quasi exclusivement au titre de son contrat de travail une rémunération fixe et variable, et bénéficier d'attributions gratuites d'actions.

Rémunération fixe

Elle est déterminée en fonction du niveau de responsabilité, de l'expérience des fonctions de direction et des pratiques de marché, en recherchant une cohérence avec la rémunération des autres dirigeants du Groupe et en englobant une rémunération qui serait versée au titre d'un éventuel contrat de travail.

Une indexation en fonction de l'évolution du plafond de la sécurité sociale est appliquée.

Rémunération variable

Le dispositif de rémunération variable repose sur des critères de performance quantitatifs et qualitatifs.

Les conditions de performance de la rémunération variable des membres du Directoire contribuent aux objectifs de la politique de rémunération car ses critères de déclenchement sont basés sur la croissance et l'amélioration de la rentabilité de l'entreprise en lien avec la stratégie définie, en incluant des critères non financiers comme la RSE.

Les méthodes d'évaluation à appliquer aux membres du Directoire pour déterminer dans quelle mesure il a été satisfait aux conditions de performance sont mises en œuvre par le Comité des rémunérations. Ces dernières sont basées, s'agissant des critères quantitatifs, sur des éléments comptables audités et revus par le Comité d'audit, et, s'agissant des critères qualitatifs, sur des éléments précis, documentés et présentés par le Directoire.

Les critères de détermination de la rémunération variable sont les suivants :

Éléments quantitatifs

Les critères quantitatifs de nature financière, préétablis par le Conseil sur proposition du Comité des rémunérations, reposent sur deux indicateurs financiers du Groupe à savoir un objectif de croissance de la marge brute (40 %) et un objectif de croissance du RAO (60 %).

Un bonus « seuil » est défini par personne en fonction d'un objectif minimal à atteindre. En cas d'atteinte, environ la moitié du montant de ce bonus net d'impôts et de charges doit, après versement, faire l'objet d'un investissement en actions de la Société.

A ceci s'ajoute un bonus de « base » correspondant à des objectifs supérieurs (marge brute et RAO) validés par

le Conseil. Ce bonus peut varier, à la hausse comme à la baisse, en fonction d'une pente propre à chacun de ces objectifs.

Éléments qualitatifs

Les critères qualitatifs sont préétablis tous les ans par le Conseil de Surveillance sur proposition du Comité des rémunérations et reposent sur plusieurs objectifs annuels ou pluriannuels donnés au Directoire, liés principalement à :

- la stratégie présentée au Conseil,
- la réalisation ou la gestion d'opérations majeures pour le Groupe,
- l'atteinte d'objectifs extra-financiers, liés à la RSE et/ou à la conformité.

Ces critères ne sont pas rendus publics pour des raisons de confidentialité car susceptibles d'être utilisés par des tiers à l'encontre des intérêts du Groupe.

Les éléments qualitatifs de la rémunération variable, établis sur la base des critères ci-dessus, donnent lieu à l'attribution d'un montant forfaitaire pour chaque critère.

Enfin, la rémunération variable totale est plafonnée.

Rémunération exceptionnelle

Le Conseil se réserve la possibilité d'attribuer une rémunération exceptionnelle à un ou plusieurs membres du Directoire au regard de circonstances particulières ou justifiée par un événement tel que la réalisation d'une opération majeure pour le Groupe.

Poids respectif des composantes de la rémunération au titre du mandat

La rémunération variable des membres du Directoire au titre de leur mandat étant plafonnée, elle ne peut dépasser 53 % de la rémunération totale (fixe et variable) du Président du Directoire et 58 % de celle de la Directrice Générale.

Les éléments exceptionnels de rémunération étant liés à des événements ou opération(s) majeure(s) ne peuvent, par définition, être quantifiés mais en tout état de cause ne sauraient représenter plus de 100 % de la rémunération fixe (brute).

Attributions gratuites d'actions

Les membres du Directoire peuvent bénéficier de plans d'attribution gratuite d'actions sur décision du Conseil de Surveillance statuant sur proposition du Comité des rémunérations.

Les conditions sont définies par référence aux recommandations du code de gouvernement d'entreprise Middenext.

Ces conditions sont :

- ne pas concentrer à l'excès sur les dirigeants l'attribution d'actions gratuites,
- ne pas attribuer d'actions gratuites à des dirigeants mandataires sociaux à l'occasion de leur départ,
- subordonner l'exercice de la plupart des actions gratuites au bénéfice des dirigeants à des conditions de performance pertinentes, traduisant l'intérêt à moyen/long terme de l'entreprise, appréciées sur une durée significative.

Les conditions de performance auxquelles est subordonnée l'attribution définitive d'actions gratuites aux membres du Directoire, contribuent aux objectifs de la politique de rémunération mentionnés ci-avant. En outre, la condition de présence est un élément de fidélisation des membres du Directoire contribuant à l'objectif de pérennité.

Les méthodes d'évaluation à appliquer au Directoire pour déterminer dans quelle mesure il a été satisfait aux conditions de performance sont mises en œuvre par le Comité des rémunérations et sont basées, s'agissant d'un critère financier, sur des éléments comptables audités et revus par le Comité d'audit.

Les plans prévoient que la durée cumulée des périodes d'acquisition et, le cas échéant, de conservation ne peut être inférieure à deux ans. Leur acquisition est, sauf exception, conditionnée à la présence du bénéficiaire à la date d'acquisition définitive.

Les attributions gratuites d'actions contribuent aux objectifs de la politique de rémunération en ce, que d'une part, elles introduisent un élément de motivation sur une période de moyen et long terme en complément de la rémunération variable annuelle et que, d'autre part, elles introduisent un critère supplémentaire de motivation au travers du cours de l'action.

Autres avantages

Les membres du Directoire peuvent bénéficier d'un véhicule de fonction.

Les membres du Directoire bénéficient par ailleurs de la garantie responsabilité civile des mandataires sociaux en vigueur dans le Groupe. Cette police prend en charge le règlement de toute réclamation introduite à l'encontre des mandataires sociaux du Groupe, parmi lesquels figurent les mandataires sociaux personnes physiques ainsi que les représentants permanents des personnes morales membres, mettant en jeu leur responsabilité civile personnelle ou solidaire et imputable à toute faute professionnelle, réelle ou alléguée, commise dans l'exercice de leurs fonctions. Ce contrat, prévoit également une garantie des frais de défense (défense civile et défense pénale).

Indemnités des dirigeants mandataires sociaux et engagements de retraite

Le Président du Directoire et la Directrice Générale bénéficient d'un dispositif d'indemnisation en cas de révocation ou de non-renouvellement (sauf faute lourde), correspondant à deux ans de rémunération fixe.

Le Conseil de Surveillance a fixé en 2009 pour ces deux membres du Directoire une condition de performance, conditionnant l'octroi de cette indemnité. Cette condition est que la marge opérationnelle moyenne consolidée des trois derniers exercices (n-1, n-2 et n-3) soit supérieure ou égale à 80 % de la moyenne de la marge opérationnelle consolidée des trois exercices précédents (n-4, n-5 et n-6).

Lors de sa séance du 19 mars 2020, le Conseil de Surveillance a ajouté le critère supplémentaire suivant : la capacité d'autofinancement (CAF) consolidée et cumulée des trois derniers exercices (n-1, n-2 et n-3) précédant le départ du ou des membres du directoire concerné(s) devra être positive.

Principes généraux et structure de la rémunération globale annuelle du Conseil de Surveillance

Principes généraux

Les principes édictés par le Code de gouvernement d'entreprise Middenext suivant la recommandation (R13) sont également suivis pour déterminer la rémunération des membres du Conseil de Surveillance.

Structure de la rémunération globale annuelle du Conseil de Surveillance

Les différentes composantes de la rémunération globale annuelle des membres du Conseil de Surveillance sont les suivantes :

- une rémunération annuelle, essentiellement ;
- des rémunérations exceptionnelles, le cas échéant.

En conformité avec la réglementation, un membre du Conseil de Surveillance, y compris son Président, peut percevoir une rémunération au titre d'un contrat de travail (fixe, variable, en actions, etc.).

Par ailleurs, le Président du Conseil de Surveillance peut percevoir, en plus de sa rémunération en qualité de membre du Conseil, une rémunération spécifique au titre de ses fonctions de Président.

Les membres du Conseil ne perçoivent aucune autre forme de rémunération de la Société, ni de ses filiales.

Répartition de la rémunération annuelle

Le plafond global de la rémunération annuelle des membres du Conseil, est fixé par l'assemblée générale. Actuellement, l'assemblée générale a fixé à 60 K€ le montant

global maximal de la rémunération annuelle pouvant être alloué aux membres du Conseil.

Le Conseil de Surveillance se réserve la possibilité de solliciter une revalorisation de cette enveloppe.

La rémunération annuelle est répartie par le Conseil entre ses membres en fonction de critères d'assiduité aux séances du Conseil et des Comités ainsi que du temps qu'ils consacrent à leurs fonctions y compris aux comités. Le Conseil détermine un montant forfaitaire par réunion et une rémunération au temps passé, le cas échéant, pour les travaux préparatoires.

Une partie forfaitaire de la rémunération annuelle globale affectée au Conseil de Surveillance est attribuée au Président du Comité d'audit et au Président du Comité des rémunérations en raison des responsabilités et du temps de travail supplémentaires liés à ces fonctions.

Rémunérations exceptionnelles

Le Conseil de Surveillance a la faculté dans le cadre des articles L.22-10-28 et L.225-84 du Code de Commerce d'attribuer des rémunérations exceptionnelles pour des missions, ou mandats confiés à des membres du Conseil notamment dans le cadre d'une participation aux travaux des Comités spécialisés.

Par ailleurs, en cas de changement dans la composition du Conseil, celui-ci appliquera, le cas échéant avec les ajustements qui pourraient être rendus nécessaires, les règles présentées ci-dessus.

Convention(s) entre la Société ou une filiale et les membres du Conseil de Surveillance

Le Président du Conseil bénéficie d'un contrat de travail à durée indéterminée de « Directeur conseil et grands comptes », qui a été autorisé par le Conseil du 26 juin 2013 (ce contrat n'étant pas une convention conclue « en raison du mandat » et en conséquence non soumis au vote). Celui-ci est mentionné dans le rapport spécial des commissaires aux comptes sur les engagements et conventions réglementés, présenté chaque année à l'assemblée générale des actionnaires.

Informations sur les mandats et contrats de travail et/ou de prestations de services des mandataires sociaux passés avec la Société

Informations sur les mandats

Les informations sur les mandats sont données page 128 du présent rapport pour le Directoire et le Conseil de Surveillance. Les mandats peuvent être renouvelés ou non et prendre fin dans les conditions de droit commun, soit avec un préavis de trois mois.

M. Didier Chabassieu, Président du Directoire, et Mme Cécile Collina-Hue, Directrice Générale et membre du Directoire, bénéficient d'un dispositif d'indemnisation en cas de révocation ou de non-renouvellement de leur mandat décrit page 154 du présent rapport.

Informations sur les contrats de travail

Mme Céline Dargent, membre du Directoire, a conclu un contrat de travail à durée indéterminée toujours en vigueur de « Directrice de la Communication Groupe » avec la Société depuis le 1^{er} juin 2015 (cf. page 148).

M. Richard Caillat, Président du Conseil de Surveillance, a conclu un contrat de travail à durée indéterminée de « Directeur conseil et grands comptes » avec la Société depuis le 21 mai 1991 (cf. page 132).

Les contrats de travail à durée indéterminée de M. Didier Chabassieu, Président du Directoire, et de Mme Cécile Collina-Hue, Directrice Générale et membre du Directoire, sont suspendus pendant l'exercice de leur mandat social de membre du Directoire, et ont donné lieu à la conclusion d'une convention à ce titre autorisée par le Conseil de Surveillance et mentionnée dans le rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions réglementées.

Pendant la durée de la suspension, ceux-ci n'exercent plus les fonctions attachées à leur contrat de travail et ne bénéficient dès lors d'aucune rémunération, ni avantage à ce titre. Des informations complémentaires sur la suspension des contrats de travail sont données page 164.

Les conditions de résiliation des contrats de travail sont conformes à la loi et à la jurisprudence.

Il n'existe pas d'autres contrats de travail conclus par des mandataires sociaux.

Informations sur les contrats de prestations de services

Il n'existe aucun contrat de prestations de services conclu entre un mandataire social et la société.

TITRES DES MANDATAIRES SOCIAUX ET CONVENTIONS

Intérêts dans le capital de HighCo au 1^{er} mars 2021

	Actions	% capital	Droits de vote	% droits de vote (1)	Actions gratuites attribuées (2)	Stock-options
Directoire						
Didier Chabassieu	370 399	1,65 %	540 399	2,32 %	80 000	-
Cécile Collina-Hue	103 090	0,46 %	164 700	0,71 %	20 000	-
Céline Dargent	115 956	0,52 %	188 956	0,81 %	20 000	-
Conseil de Surveillance						
Richard Caillat	83 256	0,37 %	128 356	0,55 %	-	-
Nicolas Butin	9 000	0,04 %	18 000	0,08 %	-	-
Nathalie Biderman	2	0,00 %	4	0,00 %	-	-
G.B.P. (3)	1 140 000	5,08 %	2 280 000	9,81 %	-	-
WPP France Holdings / WPP 2005	7 651 632	34,13 %	7 651 632	32,91 %	-	-

(1) Calculs fait sur la base de droits de vote exerçables 23 247 278 (nombre arrêté au 28 février 2021).

(2) Actions non encore acquises et dont l'acquisition est conditionnée à la performance et à la présence.

(3) Par ailleurs, Gérard de Bartillat possède 41 313 actions à titre personnel.

Il n'y a pas eu de variation significative des titres détenus par les mandataires sociaux entre le 31 décembre 2020 et le 1^{er} mars 2021.

Opérations sur les titres de la Société en 2020

Nom du mandataire concerné	Nature de l'opération	Nombre d'opérations	Date de la transaction	Nombre de titres	Prix moyen pondéré (€)
Didier CHABASSIEU	Acquisition	1	27/05/2020	9 000	3,59
Didier CHABASSIEU	Souscription de parts de FCPE	1	05/06/2020	9 816	4,02 (1)
Cécile COLLINA-HUE	Souscription de parts de FCPE	1	05/06/2020	5 171	4,07 (1)

(1) Valeur liquidative par part de FCPE au 05/06/2020 (cours de bourse de 3,92 € à la clôture).

Le tableau ci-dessus représente un état récapitulatif des opérations mentionnées à l'article L. 621-18-2 du Code monétaire et financier communiquées à l'Autorité des Marchés Financiers conformément à l'article 223-26 de son règlement général.

Ces déclarations sont disponibles sur le site de l'AMF (www.amf-france.org).

Conventions intervenues entre les mandataires sociaux et une autre société contrôlée par la Société au sens de l'article L. 233-3 du Code de commerce

Il n'existe pas de convention conclue, directement ou par personne interposée, entre, d'une part l'un des membres du Directoire, du Conseil de Surveillance ou l'un des actionnaires disposant d'une fraction des droits de vote supérieure à 10 %, de la Société et, d'autre part, une autre société contrôlée par la Société au sens de l'article L.233-3 du Code de commerce.

Assurance « responsabilité civile des mandataires sociaux »

La Société a souscrit une police d'assurance prenant en charge le règlement de toute réclamation introduite à l'encontre des mandataires sociaux du Groupe, parmi lesquels figurent les mandataires personnes physiques ainsi que les représentants permanents des personnes morales membres, mettant en jeu leur responsabilité civile personnelle ou solidaire et imputable à toute faute professionnelle, réelle ou alléguée, commise dans l'exercice de leurs fonctions. Ce contrat, dont il est fait mention dans le règlement intérieur, prévoit également une garantie des frais de défense (défense civile et défense pénale).

APPLICATION DU CODE MIDDLENEXT AUX REMUNERATIONS ET AVANTAGES DES MANDATAIRES SOCIAUX

Lors de sa réunion de mars 2020, le Conseil de Surveillance de HighCo a pu prendre connaissance, sur la base de l'analyse du cabinet EY réalisée en mars 2020, de la conformité de la pratique du Groupe au regard des recommandations Middenext sur les rémunérations des dirigeants mandataires sociaux des sociétés cotées.

Cumul contrat de travail et mandat social du Président du Directoire et de la Directrice Générale

Rappel de la recommandation Middenext (R15)
« Il est recommandé que le conseil [...], dans le respect de la réglementation, apprécie l'opportunité d'autoriser ou non le cumul du contrat de travail avec un mandat social de [...] président du directoire [...]. Le rapport à l'assemblée en expose les raisons de façon circonstanciée. »

Application chez HighCo

Depuis 2009, le Conseil a décidé, conformément à la faculté donnée par le code Middenext, d'autoriser pour le Président du Directoire, le cumul de son contrat de travail avec son mandat social compte tenu de son ancienneté importante en tant que salarié de l'entreprise (étant précisé que le contrat de travail est suspendu). M. Didier Chabassieu, Président du Directoire, a

une ancienneté de près de 30 ans en tant que salarié HighCo. Les avantages, pour l'intéressé, du maintien du contrat de travail ne sont pas apparus exorbitants au Conseil, compte tenu en particulier de l'absence d'indemnité conventionnelle au titre du contrat de travail qui viendrait s'ajouter à la convention d'indemnisation en vigueur au titre du mandat social, et par rapport aux autres éléments de rémunération.

Il n'a pas été jugé souhaitable de créer entre Mme Cécile Collina-Hue et M. Didier Chabassieu une inégalité de traitement alors qu'ils disposent des mêmes pouvoirs au sein d'un organe de direction auquel la loi a conféré un caractère collégial. Le contrat de travail de la Directrice Générale a donc été maintenu mais suspendu lors de sa nomination au Directoire en 2017.

Indemnités de départ

Rappel des recommandations Middenext (R16)

« Il est recommandé, dans le cas où une indemnité de départ a été prévue dans des conditions conformes à la loi, que son plafond, après prise en compte de l'indemnité éventuellement versée au titre du contrat de travail, n'excède pas deux ans de rémunération (fixe et variable), sauf dans le cas où la rémunération du dirigeant est notablement en deçà des médianes du marché (cas, en particulier, des jeunes entreprises). Il est également recommandé d'exclure tout versement d'indemnités de départ à un dirigeant mandataire social s'il quitte à son initiative la société pour exercer de nouvelles fonctions, ou change de fonctions à l'intérieur d'un groupe. Il convient par ailleurs d'éviter tout gonflement artificiel de sa rémunération dans la période préalable au départ. »

Application chez HighCo

HighCo fait une application plus restrictive de la recommandation puisqu'elle a instauré une indemnisation correspondant à deux ans de rémunération fixe en excluant la partie variable.

Il est rappelé que l'indemnisation ne peut être versée en cas de départ volontaire, et ne pourrait pas l'être en cas de changement de fonction à l'intérieur du Groupe. Plus de précisions sont données dans le tableau n°11 ci-avant (voir page 154).

Stock-options et attribution gratuite d'actions

Rappel des recommandations Middenext (R18)

« Conditions d'attribution : il est recommandé de ne pas concentrer à l'excès sur les dirigeants l'attribution de stock-options ou d'actions gratuites. Il est également recommandé de ne pas attribuer de stock-options ou d'actions gratuites à des dirigeants mandataires sociaux à l'occasion de leur départ. Conditions d'exercice et d'attribution définitive : il est recommandé que l'exercice de tout ou partie des stock-options ou l'attribution définitive de tout ou partie des actions gratuites au bénéfice des dirigeants soient soumis à des conditions de

performance pertinentes traduisant l'intérêt à moyen/long terme de l'entreprise appréciées sur une période d'une durée significative. »

Application chez HighCo

Il n'y a plus de plan de stock-options en vigueur ni d'autorisation donnée par l'assemblée générale permettant d'allouer des stock-options.

Pour rappel, concernant les actions gratuites attribuées en 2016 et 2017, sur un total de 1 333 900 actions attribuées gratuitement :

- 450 000 actions (soit 33,7 %) ont été attribuées aux membres du Directoire, et
- 883 900 actions (soit 66,3 %) aux managers et salariés.

Sur les 450 000 actions attribuées gratuitement, l'attribution définitive de 400 000 d'entre elles, soit 88,9 %, était soumise à des conditions de performances, traduisant l'intérêt à moyen-long terme de l'entreprise (niveau de BNPA consolidé), et appréciées sur une durée significative au regard des comptes 2018 à 2020.

Par ailleurs, il n'est pas attribué de stock-options ou d'actions gratuites à des dirigeants mandataires sociaux à l'occasion de leur départ.

TABLEAU RÉCAPITULATIF DES DÉLÉGATIONS ET AUTORISATIONS ACCORDÉES PAR L'ASSEMBLÉE DANS LE DOMAINE DES AUGMENTATIONS DE CAPITAL

L'état des délégations et autorisations en vigueur accordées par les assemblées générales des actionnaires du 20 mai 2019 et du 11 mai 2020 au Directoire est le suivant :

Objet de l'autorisation / de la délégation	Durée (date d'expiration)	Montant nominal maximal d'émission		Utilisation au cours de l'exercice
		Augmentation de capital	Titres de créance	
Émission d'actions ou de toutes valeurs mobilières donnant accès au capital social avec maintien du droit préférentiel de souscription	26 mois (10/07/2022)	2,8 M€	50 M€	Non utilisée
Émission d'actions ou de toutes valeurs mobilières donnant accès au capital social avec suppression du droit préférentiel de souscription par offre au public (1)	26 mois (10/07/2022)	1,7 M€ (2)	50 M€ (3)	Non utilisée
Émission d'actions ou de toutes valeurs mobilières donnant accès au capital social avec suppression du droit préférentiel de souscription par placement privé	26 mois (10/07/2022)	1,7 M€ (2) (4)	50 M€ (3)	Non utilisée
Augmentation de capital par incorporation de réserves, bénéfices ou primes	26 mois (19/07/2021)	40 M€		Non utilisée
Émission d'actions, de titres ou de valeurs mobilières diverses en vue de rémunérer des apports en nature	26 mois (19/07/2021)	10 % du capital au jour de l'Assemblée		Non utilisée
Augmentation de capital réservée aux salariés adhérents d'un PEE	26 mois (10/07/2022)	1 % du capital au jour de l'augmentation de capital		Non utilisée
Attribution gratuite d'actions	38 mois (19/07/2022)	10 % du capital au jour de l'attribution		Non utilisée

(1) Un délai de priorité obligatoire de cinq jours de bourse est prévu au profit des actionnaires. Cette délégation pourrait être utilisée à l'effet de procéder à l'émission d'actions de la Société ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société, en rémunération de titres apportés dans le cadre d'une offre publique d'échange initiée par la Société sur des titres d'une autre société cotée.

(2) Plafond global des délégations d'augmentation de capital avec suppression du droit préférentiel de souscription par émission d'actions.

(3) Plafond global des délégations d'augmentation de capital avec suppression du droit préférentiel de souscription par émission de titres de créance.

(4) Dans la limite de 20 % du capital social par an.

AUTRES ELEMENTS DU GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

PARTICIPATION DES ACTIONNAIRES À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

Le droit de participer aux assemblées générales est subordonné à l'inscription en compte des titres au nom de l'actionnaire ou de l'intermédiaire financier inscrit pour son compte, au deuxième jour ouvré précédant l'assemblée à zéro heure, heure de Paris, soit dans les comptes de titres nominatifs tenus par la Société, soit dans les comptes de titres au porteur tenus par l'intermédiaire habilité.

Tout actionnaire peut se faire représenter par toute personne de son choix dans les conditions prévues aux articles L.22-10-39 et suivants du Code de commerce ; à cet effet, le mandataire doit justifier de son mandat.

Tout actionnaire peut donner pouvoir ou voter par correspondance au moyen d'un formulaire unique établi et adressé à la Société dans les conditions fixées par la loi. Ce formulaire doit parvenir à la Société au maximum trois jours avant la date de réunion de l'assemblée, faute de quoi il n'en sera pas tenu compte. Les actionnaires peuvent adresser leur formulaire de vote concernant toute assemblée générale, soit sous forme papier, soit par télétransmission. Les actionnaires peuvent aussi donner un mandat électronique par email dans les conditions mentionnées dans l'avis préalable qui précède l'assemblée.

La Société respecte les dispositions légales en matière de convocation et participation aux assemblées générales.

Elle répond à toute demande de renseignement des actionnaires et organise des moments d'échange, hors assemblée, avec les actionnaires significatifs.

Les modalités de mise à disposition des documents préparatoires sont publiées par voie de communiqué et sur le site Internet de la Société. Les statuts de la Société, le formulaire unique ainsi que la convocation de chaque assemblée générale figurent sur le site Internet de HighCo.

ELEMENTS SUSCEPTIBLES D'AVOIR UNE INCIDENCE EN CAS D'OFFRE PUBLIQUE

En application de l'article L. 22-10-11 du Code de commerce, il est précisé que :

- la structure du capital est présentée dans le rapport de gestion (page 85) ;

- il n'existe pas de restriction statutaire au transfert d'actions ou à l'exercice des droits de vote sauf non-respect des dispositions relatives au franchissement du seuil de 1 % du capital ou des droits de vote ou à tout multiple de ce pourcentage jusqu'à 50 %, ni de clauses de conventions portées à la connaissance de la Société en application de l'article L. 233-11 du Code de commerce ;
- les participations directes ou indirectes dans le capital de la société dont elle a connaissance en vertu des articles L. 233-7 et L. 233-12 du Code de commerce sont présentées dans les informations supplémentaires (page 253) ;
- il n'existe plus, à la connaissance de la Société, de pacte en vigueur, d'engagement signé entre actionnaires (notamment entre les dirigeants) qui pourraient entraîner des restrictions aux transferts d'actions et à l'exercice des droits de vote, ni de disposition qui pourrait avoir pour effet de retarder, de différer ou d'empêcher un changement de contrôle ;
- il n'existe pas de titres comportant des droits de contrôle spéciaux hormis les actions à droits de vote double ;
- les droits de vote attachés aux actions détenues par les salariés dans le cadre du FCPE Actionnariat HighCo sont exercés directement par eux ;
- les règles de nomination et de révocation des membres du Directoire sont conformes aux règles légales et statutaires (articles 24 et 33 des statuts) ;
- la modification des statuts de la Société se fait conformément aux dispositions légales et réglementaires ;
- les accords prévoyant des indemnités en cas de cessation des fonctions de membres du Directoire sont décrits ci-avant (page 154) ;
- les délégations et autorisations données au Directoire figurent page 166 ;
- les pouvoirs respectifs du Conseil et du Directoire en particulier sont présentés pages 140-141 et 131. En ce qui concerne les émissions d'actions, sauf exceptions, elles doivent être préalablement autorisées par le Conseil statuant à une majorité renforcée. Quant aux rachats d'actions, le Directoire soumet à l'autorisation de l'assemblée générale tout programme de rachat d'actions pour la durée légale maximale de 18 mois, le Conseil devant préalablement autoriser l'utilisation de celui-ci par le Directoire (cf. informations supplémentaires, page 249) ;
- dans le cadre du programme de rachat en vigueur, l'assemblée générale du 11 mai 2020 a autorisé le Directoire à acquérir et, le cas échéant, à céder des titres y compris en période d'offre publique (cf. rapport de gestion, page 87) ;
- il n'existe pas d'accords conclus par la Société qui seraient modifiés ou qui prendraient fin en cas de changement de contrôle de la Société.

OBSERVATIONS DU CONSEIL DE SURVEILLANCE SUR LE RAPPORT DU DIRECTOIRE ET LES COMPTES DE L'EXERCICE 2020

Conformément à la mission que lui confèrent la Loi et les statuts de la Société, le Conseil de surveillance a poursuivi pendant l'exercice 2020 le contrôle de la gestion du Directoire.

ACTIVITE DU GROUPE

Le Conseil de surveillance, avec l'appui de son Comité d'audit, a examiné les comptes clos au 31 décembre 2020.

Comme anticipé et annoncé il y a un an, après une forte progression des résultats en 2019 constituant le septième exercice consécutif de croissance organique de l'activité, le Groupe, dans le contexte de crise sanitaire et économique mondiale, a enregistré un repli de ses activités en 2020 avec une marge brute en baisse de 10,3 %.

Grâce à un niveau d'activité au second semestre (- 5,7 %) bien meilleur qu'au premier (- 14,7 %) et à une gestion rigoureuse des coûts, HighCo a fait mieux que résister avec un RAO ajusté qui atteint 12,18 M€. Le Groupe affiche ainsi un niveau de rentabilité solide avec une marge opérationnelle ajustée de 16,4 % (soit une baisse de limitée à 210 points de base par rapport à 2019 publié, i.e. en incluant Shelf Service).

Parallèlement, la structure financière de HighCo est restée solide. L'excédent net de trésorerie (cash net) hors ressource nette en fonds de roulement progresse de 10,17 M€ pour s'établir à 13,42 M€.

Fort de ces performances financières, le Groupe a pu procéder au remboursement, en intégralité et par anticipation, de son Prêt Garanti par l'Etat d'un montant de 30 M€. Il est de ce fait en mesure de proposer à la prochaine assemblée générale annuelle la distribution d'un dividende de 0,27 € par action, après une année 2020 sans distribution, en raison des incertitudes liées à la crise économique et sanitaire.

Ce dividende est en hausse de près de 69 % par rapport à celui qui a été versé en 2019, marquant ainsi une volonté de rattrapage.

Le Conseil de surveillance se réjouit de ces bonnes performances financières et de la résilience du Groupe, qui sont le résultat de plusieurs facteurs.

En premier lieu, la stratégie constante suivie depuis plusieurs années de développer prioritairement les activités digitales. Celles-ci ont mieux résisté en 2020 et représentent désormais 67,3 % des activités du Groupe. Nous mesurons tout le chemin parcouru puisque la part du digital ne représentait que 27 % en 2013, année de la mise en place de cette stratégie. Le Conseil de surveillance encourage le Directoire à poursuivre dans cette voie, qui s'est avérée particulièrement opportune dans le contexte de la crise sanitaire. La décision prise par le Directoire de créer un « start-up studio », afin de faire émerger des projets innovants et digitaux destinés à être les relais de croissance du Groupe, va renforcer, voire accélérer, la mise en œuvre de cette stratégie, de même que la cession des activités in-store au Benelux.

En second lieu, à l'instar de ses clients marques et distributeurs, les équipes HighCo ont démontré une grande capacité d'adaptation, d'agilité et de créativité. Que l'ensemble des collaborateurs de HighCo en soient ici remerciés : ces qualités leur ont permis de faire face au contexte exceptionnel qui a vu les consommateurs modifier brutalement leurs comportements, et les clients du groupe être confrontés à des problématiques nouvelles.

Dans l'entreprise, le recours au télétravail a été massif et bien accompagné avec le souci du maintien de la cohésion sociale.

Le Directoire a su rapidement prendre les bonnes décisions de nature à préserver l'entreprise avec le recours aux dispositifs gouvernementaux mis à sa disposition afin de réduire l'impact de la situation (report du paiement des charges fiscales et sociales, chômage partiel, etc.), et la suspension du programme de rachats d'actions ainsi que des investissements non prioritaires.

Le Conseil de surveillance a œuvré dans le même sens, en approuvant unanimement la souscription du Prêt Garanti par l'Etat, et la suspension de la politique de distribution de dividende suivie ces dernières années, en proposant à l'assemblée générale du 11 mai 2020 d'affecter en réserves l'intégralité du bénéfice 2019.

Nous vous écrivions il y a un an que nous étions confiants dans la capacité du management à faire les bons choix pour traverser cette période difficile. Nous ne pouvons l'être que davantage encore aujourd'hui, même si l'activité de l'entreprise restera probablement impactée en 2021, compte tenu des incertitudes qui demeurent sur l'évolution de la pandémie et ses conséquences sur l'économie mondiale.