

## RAPPORT SUR LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

En application de l'article L. 225-68 du Code de commerce, le Conseil de surveillance vous rend compte successivement dans ce rapport au titre de l'exercice 2025, notamment de :

- l'application du Code de gouvernement d'entreprise auquel la Société se réfère ;
- la composition, des pouvoirs et du fonctionnement du Directoire et du Conseil de surveillance ;
- règles relatives aux rémunérations et avantages de toute nature, accordés aux mandataires sociaux et leur application sur l'exercice 2025 ;
- modalités de participation des actionnaires à l'assemblée générale ;
- éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique ;
- la description des principales caractéristiques des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques de l'entreprise dans le cadre du processus d'établissement de l'information financière ;
- ses observations sur le rapport du Directoire et les comptes de l'exercice clos 2025.

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

Il a ensuite été présenté au Comité des rémunérations et de la gouvernance de la Société qui l'a revu, puis a été approuvé par le Conseil de surveillance du 25 mars 2026 et transmis aux commissaires aux comptes.

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

## CODE DE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE DE RÉFÉRENCE

### Code Middlenext

Depuis 2010 le Conseil a décidé de se référer au Code Middlenext paru en 2009, modifié en 2016 puis en 2021. En effet, ce Code 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 Middlenext et de la Société [www.highco.com](http://www.highco.com) (rubrique « Investisseurs »). Il comporte 22 recommandations et 18 points de vigilance que le Comité des rémunérations et de la gouvernance puis le Conseil examinent chaque année (voir ci-après les tableaux récapitulatifs, pages 130-131).

En mars 2026, le cabinet d'avocats D'hoir Beaufre Associés a effectué une analyse de conformité des pratiques de HighCo avec les recommandations du Code de gouvernement d'entreprise Middlenext qui est présentée ci-après.

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 Middlenext.

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) puis d'un Comité de direction (depuis 2023) limitent par ailleurs la problématique de succession à la tête du Groupe.

## Analyse de conformité au Code de gouvernement d'entreprise Middelnext

### Recommandations Middelnext

L'analyse suivante de conformité a été effectuée en mars 2026 par le cabinet d'avocats D'hoir Beaufre Associés.

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 sauf SACC (1)
R3	Composition du Conseil – Présence de membres indépendants	Oui
R4	Information des membres du Conseil	Oui
R5	Formation des membres du Conseil	Oui
R6	Organisation des réunions du Conseil et des comités	Oui
R7	Mise en place de comités	Oui
R8	Mise en place d'un comité spécialisé sur la RSE	Oui
R9	Mise en place d'un règlement intérieur du Conseil	Oui
R10	Choix de chaque membre du Conseil	Oui
R11	Durée des mandats des membres du Conseil	Oui
R12	Rémunération des membres du Conseil au titre de leurs mandats	Oui
R13	Mise en place d'une évaluation des travaux du Conseil	Oui
R14	Relation avec les actionnaires	Oui
Le pouvoir « exécutif » : les dirigeants		Conformité de HighCo sans réserve
R15	Politique de diversité et d'équité au sein de l'entreprise	Oui
R16	Définition et transparence de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux	Oui
R17	Préparation à la succession des dirigeants	Oui
R18	Cumul contrat de travail et mandat social	Oui
R19	Indemnités de départ	Oui
R20	Régimes de retraite supplémentaires	N/A (2)
R21	Stock-options et attribution gratuite d'actions	Oui (3)
R22	Revue des points de vigilance	Oui

(1) La société ne confie plus aux commissaires aux comptes de services autres que la certification des comptes (SACC) hormis la mission d'audit du rapport de durabilité volontaire et la fourniture des attestations concernant le ratio financier dans le cadre d'un contrat de prêt bancaire. Ces missions s'effectuent donc dans le prolongement de leur mission de commissariat aux comptes.

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

(3) Le nouveau plan d'attribution gratuite d'actions prévoit des périodes d'acquisition définitives chaque année par tranche. La durée totale du plan s'étale sur une période de cinq ans à des conditions traduisant l'intérêt à moyen et long terme de l'entreprise. Le Conseil de surveillance du 16 avril 2025 a approuvé un nouveau plan d'attribution gratuite d'actions répondant aux préconisations du Code Middelnext. Par ailleurs, il n'est pas attribué d'actions gratuites à des dirigeants mandataires sociaux à l'occasion de leur départ.



## Points de vigilance

Les points de vigilance ci-dessous ont été présentés en mars 2026 au Comité des rémunérations et de la gouvernance ainsi qu'au Conseil de surveillance.

### 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 trop seul ?
- 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 notamment leurs fonctions, leurs rémunérations et les titres de la Société qu'ils détiennent ainsi que les informations sur les Commissaires aux comptes.

Aucun changement notable, dans la composition des organes de la gouvernance, n'est à signaler en 2025.

En août 2025, M. Rex Worth a été désigné par WPP 2005, en tant que représentant permanent au Conseil de surveillance de HighCo, en remplacement de M. Dominic Grainger.

À la date du présent rapport, HighCo est dirigée par un Directoire composé de deux membres désignés pour quatre ans dont les mandats ont été renouvelés en 2025, sous le contrôle d'un Conseil de surveillance de cinq membres nommés pour six ans par l'assemblée générale des actionnaires.

Mandataire social	Fonction	Nationalité	Âge	Sexe (1)	Membre indépendant (2)	Comité d'audit et RSE	Comité des rémunérations et de la gouvernance	Début du premier mandat	Fin du mandat en cours
<b>Directoire</b>									
Didier Chabassieu	Président du Directoire	Française	57 ans	H	-	-	-	Mars 1996	14 décembre 2029
Cécile Collina-Hue	Directrice générale et membre du Directoire	Française	53 ans	F	-	-	-	Mars 2017	14 décembre 2029
<b>Conseil de surveillance</b>									
Richard Caillat	Président du Conseil de surveillance	Française	61 ans	H	Non	Non	Non	Juin 2013	AG 2030
Cyril Tramon	Membre et vice-président	Française	54 ans	H	Oui	Oui (président)	Oui	Août 2022	AG 2030
WPP France Holdings SAS, représentée par Leïla Bouguerra	Membre	Française	56 ans	F	Non	Non	Oui	Janv. 2000	AG 2029
WPP 2005 Ltd, représentée par Rex Worth	Membre	Britannique	36 ans	H	Non	Oui	Non	Oct. 1999 (3)	AG 2029
Nathalie Biderman	Membre	Française	59 ans	F	Oui	Oui	Oui (présidente)	Juin 2013	AG 2031

(1) F = femme ; H = homme.

(2) Sur les critères d'indépendance, voir ci-après page 143.

(3) M. Rex Worth remplace M. Dominic Grainger en tant que représentant de WPP 2005 depuis le 20 août 2025.



## Composition, rôle et fonctionnement du Directoire

Les informations ci-dessous relatives aux mandats exercés ou ayant été exercés sont arrêtées au 31 décembre 2025.

### 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.

#### 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 dix 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

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

TheCamp (SAS) – Administrateur.

#### Détention d'actions HighCo au 1<sup>er</sup> mars 2026

Détient 394 159 actions HighCo, soit 1,93 % du capital.

**Cécile Collina-Hue**

Directrice générale et membre du Directoire.

Adresse professionnelle : HighCo – 8, rue Catherine de La Rochefoucauld - 75009 Paris.

**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.

À 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**

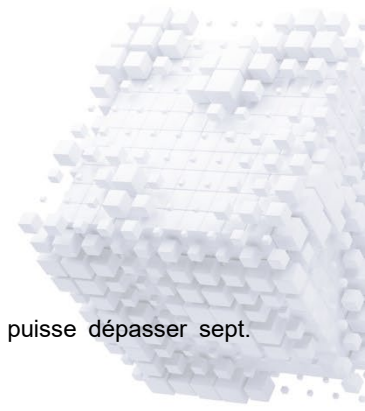
Néant.

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

HighConnexion SAS – Directrice générale jusqu'en juin 2025 (date de cession de High Connexion).

**Détention d'actions HighCo au 1<sup>er</sup> mars 2026**

Détient 99 181 actions HighCo, soit 0,48 % du capital.



## Composition

Conformément aux statuts, le Conseil fixe le nombre de membres du Directoire, sans que celui-ci puisse dépasser sept. Les membres sont nommés pour une durée de quatre ans et rééligibles.

## Rôle et fonctionnement

Le Directoire a la 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, financière et RSE. 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. Celui-ci 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 (page 144 de la présente partie).

Les limitations des pouvoirs du Directoire figurent page 145.

## Comité de direction

Afin d'associer les managers du Groupe aux orientations stratégiques, le Directoire a créé un Comité de direction constitué des membres du Directoire et de managers. Ce Comité, consultatif, comprend les deux membres du Directoire (M. Didier Chabassieu et Mme Cécile Collina-Hue) et sept membres représentant les métiers, solutions et expertises développés par les *business units* ainsi que des fonctions supports du Groupe : M. Jonathan Campos, M. Nicolas Cassar, Mme Carine Genovèse, M. Olivier Hublau, Mme Virginie Lanzon, M. Gilles Mannoni et Mme Géraldine Myoux.

## 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 2025.

### Parcours professionnel – Mandats et fonctions exercés

#### *Membres du Conseil de surveillance*

#### **Richard Caillat**

Président et membre du Conseil de surveillance.

Adresse professionnelle : Blue Cat – 38, rue Saint-Sébastien - 13006 Marseille.

#### 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 puis participe au rachat du Théâtre de la Michodière et du Théâtre des Bouffes Parisiens respectivement en 2014 et 2016. 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

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

Théâtre de la Michodière (SAS) – Directeur général.

Blue Cat (SAS) <sup>(1)</sup> – Président.

Olympique de Marseille-Association – Administrateur.

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

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

Arts Live Music (SAS) – Président.

The Camp (SAS) – Administrateur.

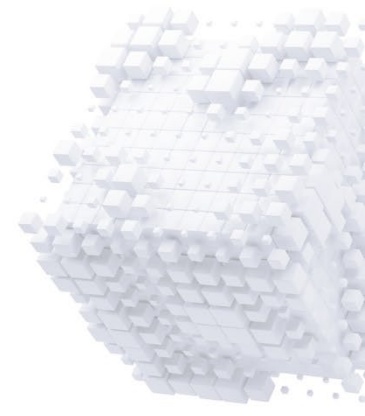
Société Nouvelle du Théâtre de Marigny (SAS) – Directeur général.

Les Bouffes Parisiens (SAS) – Directeur général.

#### Détention d'actions HighCo au 1<sup>er</sup> mars 2026

Détient 102 444 actions HighCo, soit 0,50 % du capital.

(1) Blue Cat est présidente d'Arts Live Entertainment (SAS).

**Cyril Tramon**

Vice-président et membre indépendant du Conseil de surveillance.

Président et membre du Comité d'audit et RSE.

Membre du Comité des rémunérations et de la gouvernance.

Adresse professionnelle : WeShareBonds – 14, avenue de l'Opéra - 75001 Paris

**Expérience**

Cyril Tramon est le fondateur et le président de WeShareBonds, une plateforme d'investissement en crowdfunding immobilier. Diplômé de l'École supérieure de commerce de Rouen (1995), Cyril a commencé sa carrière chez EY Corporate Finance puis a rejoint J.P. Morgan (Londres), où il a évolué au sein du département High Yield & Loan Capital Markets puis en Financement d'acquisitions.

En 2000, il est recruté par Consodata, PME française, leader européen des bases de données marketing, en tant que responsable des fusions-acquisitions, prenant en sus la responsabilité de la communication financière et le suivi des entreprises acquises par Consodata.

En 2003, après la vente de l'entreprise, Cyril fonde Phillimore, un fonds de private equity dédié au financement des PME. Il crée WeShareBonds en 2015.

**Autres mandats et fonctions en cours au sein du Groupe**

Néant.

**Autres mandats et fonctions en cours hors Groupe**

Wiseprofits (SAS) – Président.

Phillimore Conseil (SAS) – Président.

Phillimore Investment (SAS) – Président.

Phillimore Partners (SAS) – Président.

WeShareBonds AM (SASU) – Président.

Nina T (SAS) – Président.

WSB Ludmila 7 (SAS) – Président.

WSB Immo Tignes (SAS) – Président.

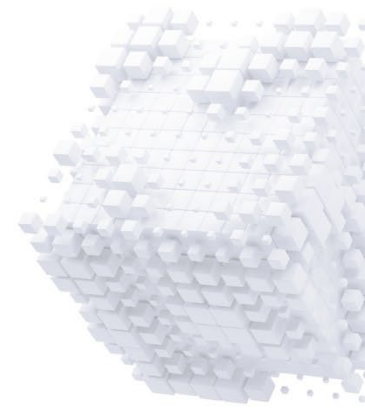
By K (SAS) – Président.

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

PH3 (SAS) – Président.

**Détention d'actions HighCo au 1<sup>er</sup> mars 2026**

Détient 1 action HighCo, soit moins de 0,01 % du capital.

**Nathalie Biderman**

Membre indépendant du Conseil de surveillance.  
Présidente et membre du Comité des rémunérations et de la gouvernance.  
Membre du Comité d'audit et RSE.  
Adresse professionnelle : Calya Consultants – 24, boulevard Raspail - 75007 Paris.

**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 medias, 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 Chief Operating Officer du réseau mondial Euro RSCG Worldwide PR. Pendant près de dix 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 d'un vaste réseau international construit au fil des années, elle décide, en 2012, de créer Calya Consultants, une société de conseil en stratégie de développement international. Calya Consultants s'adresse aux entreprises qui souhaitent acquérir une dimension internationale, notamment en établissant des partenariats stratégiques et en investissant dans des solutions technologiques innovantes.

Depuis janvier 2022, elle conseille le cabinet d'avocats d'affaires israélien AYR (Amar Reiter Jeanne Shochatovitch & Co) dans son développement à l'international, en qualité de Of Counsel.

Nathalie Biderman est inscrite au Barreau de New-York et a été nommée Conseiller du commerce extérieur de la France en 2020. Elle est également membre du Barreau d'Israël en tant que Foreign Lawyer.

**Autres mandats et fonctions en cours au sein du Groupe**

Néant.

**Autres mandats et fonctions en cours hors Groupe**

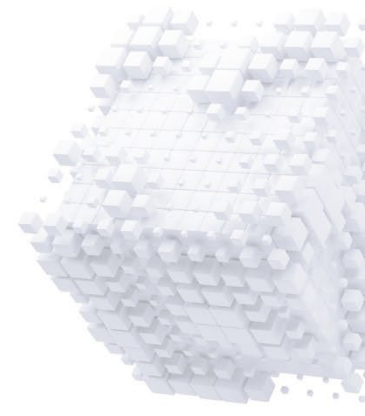
Calya Consultants (SAS) – Présidente.

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

Calya International (société de droit luxembourgeois) – Administratrice unique.

**Détention d'actions HighCo au 1<sup>er</sup> mars 2026**

Détient 2 actions HighCo, soit moins de 0,01 % du capital.

**WPP 2005 Ltd**

Membre du Conseil de surveillance.

Membre du Comité d'audit et RSE.

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 Cindy Rose.

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'espaces publicitaires, 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 100 pays et emploie plus de 104 000 salariés.

**Autres mandats et fonctions en cours au sein du Groupe**

Néant.

**Autres mandats et fonctions en cours hors Groupe**

WPP DC Pension Trustee Company Limited (SARL) – Directeur.

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

Néant.

**Rex Worth**

Représentant permanent de WPP 2005 Ltd depuis le 20 août 2025 en remplacement de M. Dominic Grainger.  
Adresse professionnelle : WPP – Sea Containers, 18 Upper Ground - London, SE1 9GL - Royaume-Uni

**Expérience**

Basé à Londres, Rex Worth est directeur des fusions-acquisitions chez WPP (acquisitions, investissements et cessions ciblés dans les domaines de la publicité digitale, la technologie et les médias).

Rex Worth est titulaire d'une licence de l'université d'Oxford obtenue avec mention (2008-2012) et de la qualification ACA d'expert-comptable au Royaume-Uni. De 2012 à 2016 chez PwC, il acquiert de vastes compétences auprès du réseau « Big 4 » en audit et assurance, comptabilité et reporting financier, une solide expérience qu'il consolide depuis chez WPP.

**Autres mandats et fonctions en cours au sein du Groupe**

Néant.

**Autres mandats et fonctions en cours hors Groupe**

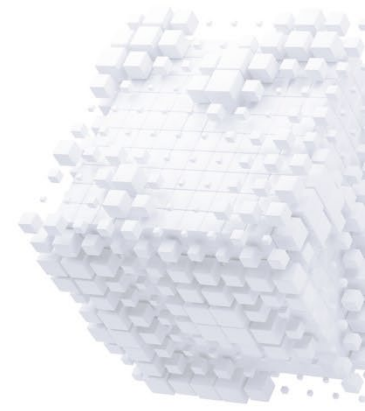
Néant.

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

Néant.

**Détention d'actions HighCo au 1<sup>er</sup> mars 2026**

Ne détient aucune action HighCo.

**WPP France Holdings SAS**

Membre du Conseil de surveillance.

Membre du Comité des rémunérations et de la gouvernance.

Société de droit français.

Adresse professionnelle : WPP – 145-149, rue Anatole France - 92300 Levallois-Perret.

Détient 7 651 632 actions HighCo, soit 37,41 % du capital au 1<sup>er</sup> mars 2026.

**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.

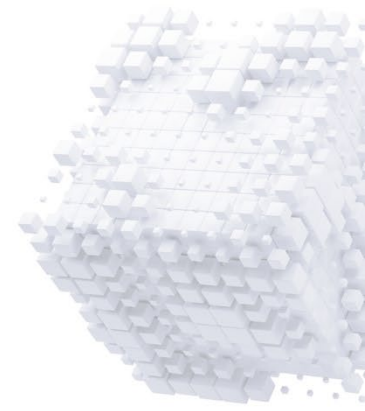
**Autres mandats et fonctions en cours hors Groupe**

WPP Production France (SAS) – Directeur général.

CT Finances (SA à conseil d'administration) – Administrateur.

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

Néant.

**Leïla Bouguerra**

Représentante permanente de WPP France Holdings.

Adresse professionnelle : VML – 145-149, rue Anatole France - 92300 Levallois-Perret.

**Expérience**

Leïla Bouguerra est diplômée de l'école de commerce Néoma en contrôle de gestion et gestion des organisations en 1991 et du DESS 202 de l'université Paris IX Dauphine en stratégie et contrôle en 1992.

Elle a commencé sa carrière en 1992 en tant qu'auditrice chez Arthur Andersen France, avant de rejoindre le quotidien Libération en tant que directrice financière adjointe en 1994, lors du lancement de la nouvelle maquette Libé 3.

Elle rejoint ensuite le groupe WPP et la société Ogilvy Paris de 1996 à 2012, où elle évolue progressivement de contrôleur financier de l'agence de publicité à directrice financière du groupe Ogilvy en France.

De 2013 à 2022, chez Publicis, elle occupe le poste de directrice financière Europe West DigitalLBi puis Sapient, participant à de nombreux projets de transformation, de croissance externe et d'intégration, à la croisée des secteurs de la communication, de la technologie en mode agile et du conseil, sur le périmètre France / Italie / Espagne / Hollande & Belgique.

En 2022, Leïla Bouguerra rejoint à nouveau le groupe WPP, en tant que directrice financière Groupe France & Business Partner des sociétés Wunderman Thompson France et Velvet Consulting. En 2023, elle est promue directrice financière régionale de la société Wunderman Thompson EMEA. À la suite de l'annonce par le groupe WPP de la fusion des réseaux Wunderman Thompson et VML Y&R, Leïla Bouguerra exerce depuis janvier 2024 le poste de Directrice financière Groupe France pour les sociétés du groupe VML en France, y compris Velvet Consulting.

Leïla Bouguerra est une directrice financière hybride à la croisée des secteurs de la communication, de la technologie et du consulting, stratégique et business partner, qui contribue à construire des ponts et instiller de l'efficacité dans des environnements et organisations en perpétuel changement. Tout au long de sa carrière, elle a été membre de plusieurs conseils d'administration et de comités de direction, en France et en Europe.

**Autres mandats et fonctions en cours au sein du groupe HighCo**

Néant.

**Autres mandats et fonctions en cours hors du groupe HighCo**

Wunderman Thompson (S.r.l.) – Membre du Conseil d'administration.

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

Nexus Information Technology (SAU) – Administratrice.

**Détention d'actions HighCo au 1<sup>er</sup> mars 2026**

Ne détient aucune action HighCo.

## 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.

Les informations concernant la composition actuelle du Conseil sont mentionnées ci-avant pages 136-142.

La formation et l'expérience professionnelle des membres du Conseil sont variées, tous assumant ou 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 Middlednext.

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 Middlednext recommande la présence au Conseil d'au moins deux membres indépendants au regard des différents critères qu'il édicte, à savoir :

- 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 droits 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.

Sur l'exercice 2025, en application de ces critères, le Conseil a estimé que sur les cinq membres en exercice, deux membres sont indépendants.

Ne répondent pas aux critères d'indépendance :

- Richard Caillat qui a été salarié jusqu'en novembre 2022 et exerce, en outre, un autre mandat social dans le Groupe (Régie Média Trade) ;
- WPP France Holdings, actionnaire de référence de HighCo, et WPP 2005, toutes deux sociétés du groupe WPP.

Au 31/12/2025	Statut	Critère 1	Critère 2	Critère 3	Critère 4	Critère 5	Conclusion
Richard Caillat	Président	NON	✓	✓	✓	✓	Membre non indépendant
Cyril Tramon	Vice-président	✓	✓	✓	✓	✓	Membre indépendant
Nathalie Biderman	Membre	✓	✓	✓	✓	✓	Membre indépendant
WPP France Holdings	Société de droit français, membre, représentée par Leïla Bouguerra	✓	✓	NON	✓	✓	Membre non indépendant
WPP 2005	Société de droit anglais, membre, représentée par Rex Worth	✓	✓	NON	✓	✓	Membre non indépendant

## Représentation des femmes

Conformément à la loi, sur les cinq membres siégeant au sein du Conseil, trois sont des hommes et deux sont des femmes.

L'écart maximum de deux membres entre les membres de chaque sexe est donc respecté conformément à la réglementation applicable à date.

Deux membres sur trois du Comité des rémunérations et de la gouvernance sont des femmes et une femme sur trois membres siège au Comité d'audit et RSE.

## 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 2025, est de 53 ans.

## Rôle et fonctionnement

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

Il agit en toutes circonstances dans l'intérêt social de l'entreprise et en considérant les enjeux sociaux, sociétaux et environnementaux de son activité.

## 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 du Conseil en vigueur 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 ;
- les missions, le fonctionnement et la composition des comités ;
- la revue des points de vigilance du Code de gouvernement d'entreprise Middlednext et de la question de la succession des dirigeants ;
- la gestion des conflits d'intérêts ;
- l'assurance responsabilité civile des mandataires sociaux ;
- l'auto-évaluation ;
- les règles de répartition des sommes allouées annuellement aux membres du Conseil de surveillance ;
- 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.

Le Conseil de surveillance a modifié son règlement intérieur en juin 2025, pour le mettre en conformité avec la loi n°2024-537 du 13 juin 2024 et prévoir la faculté pour les membres de participer aux réunions du Conseil par voie de visioconférence et télécommunication et/ou par consultation écrite.

Chaque membre du Conseil et représentant permanent de sociétés membres du Conseil s'engage à faire part au moment de sa prise de fonction et annuellement au Conseil *via* un questionnaire, de tous les conflits d'intérêts et s'engage à déclarer avant chaque séance en fonction de l'ordre du jour et des points traités en réunion, ses conflits d'intérêts avérés ou potentiels et s'abstient de voter, voire aussi de participer aux délibérations sur le ou les sujets concernés.

Sur la base de ces questionnaires remplis et signés et de l'ensemble des déclarations, la directrice juridique de la société établit une liste des conflits d'intérêts.

Le Conseil se livre à toutes les investigations raisonnables afin d'évaluer les mesures proportionnées à prendre (exposé clair des motifs, sortie de la salle des personnes concernées, etc.) pour assurer une prise de décision conforme à l'intérêt de l'entreprise. Tout membre du Conseil peut soulever la question d'un conflit d'intérêts concernant tout autre membre.

Le Conseil est également attentif aux risques de conflits d'intérêts dans le choix des prestataires sollicités par la Société dans la préparation des décisions stratégiques.

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 conflits 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 avérés ou potentiels concernant les mandataires sociaux est donnée page 153. 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 met en place une procédure annuelle de révélation et de suivi des conflits d'intérêts et procède à une revue des points de vigilance du Code de gouvernement d'entreprise Middledent.

Ce règlement précise 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.

## **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.

Il veille à la mise en place des dispositifs anticorruption et lanceurs d'alerte et en effectue le suivi.

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 au plus tard lors de la dernière réunion de l'année. Le règlement intérieur prévoit un délai minimum de convocation formelle de quinze 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 minimum pour 2026 a été fixé par le Conseil du 17 décembre 2025.

### **Représentation des membres**

Chaque membre a la possibilité de se faire représenter aux séances du Conseil par un autre membre. En 2025, cette faculté a été utilisée une fois.

### **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 2025.

Les statuts et le règlement intérieur autorisent l'utilisation d'un moyen de télécommunication pour les réunions du Conseil y compris celles relatives au contrôle des comptes annuels et à l'examen du rapport de gestion depuis juin 2025, comme le permettent les dispositions de l'article L. 225-82 du Code de commerce modifiées par la loi n°2024-537 du 13 juin 2024. 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 un moyen de télécommunication.

Le règlement intérieur précise les modalités de participation des membres aux réunions du Conseil de surveillance. Le Président peut décider d'organiser des réunions par un moyen de 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 un moyen de télécommunication. Le procès-verbal de la réunion précise quels membres y ont participé par ces moyens et mentionne, le cas échéant, les incidents de retransmission.

Les réunions de 2025 se sont tenues, physiquement, par un moyen de télécommunication.

Depuis la dernière mise à jour des statuts et du règlement intérieur du Conseil de juin 2025, les décisions du Conseil de surveillance peuvent également être prises par consultation écrite de ses membres. Dans ce cas, les membres du Conseil de surveillance sont appelés à se prononcer par tout moyen écrit, et sur décision du Président par voie électronique, sur la ou les décisions qui leur ont été adressées, et ce, dans les deux jours ouvrés (ou moins selon le délai prévu dans la demande).

Tout membre dispose d'un jour ouvré à compter de cet envoi pour s'opposer au recours à la consultation écrite. En cas d'opposition, le Président en informe sans délai les autres membres du Conseil et convoque un Conseil de surveillance.

À défaut d'avoir répondu par écrit au Président du Conseil à la consultation écrite dans le délai susvisé et conformément aux modalités prévues dans la demande, ils seront réputés absents et ne pas avoir participé à la décision.

La décision ne peut être adoptée que si la moitié au moins des membres du Conseil a participé à la consultation écrite, et qu'à la majorité des membres participant à cette consultation.

Le Président du Conseil est réputé présider la consultation écrite et a donc voix prépondérante en cas de partage des voix.

La vérification et le contrôle des comptes annuels ainsi que l'examen du rapport de gestion du Directoire ne pourront pas faire l'objet d'une consultation écrite, ces décisions nécessitant la réunion des membres, soit de manière physique, soit par un moyen de télécommunication.

### **Prises de décisions**

Les décisions sont prises à la majorité simple – avec une voix prépondérante du Président en cas de partage – hormis certaines décisions relatives aux émissions de valeurs mobilières, aux décisions de cession de participations importantes et de dissolution de la société ou de l'une de ses filiales et au rachat d'actions propres, qui requièrent, conformément aux statuts, 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, et conformément à la politique de rémunération qu'elle a approuvée, la répartition des rémunérations 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.

Par ailleurs, une fraction des rémunérations revenant aux membres du Conseil est allouée aux présidents de comités au titre des responsabilités et tâches supplémentaires qu'impliquent ces fonctions.



La répartition de la rémunération annuelle allouée au titre de l'exercice 2025 est indiquée ci-après, page 164.

## **Bilan d'activité 2025**

### ***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 Middenext reprenant cette règle. En 2025, se sont tenues six séances du Conseil de surveillance dont la durée moyenne a été d'une heure et cinquante minutes ainsi qu'une consultation écrite.

En 2025, le taux de présence des membres a été de 93 % contre 90 % en 2024.

### ***Présence de non-membres***

En 2025, tous les membres du Directoire ont assisté et participé aux six réunions du Conseil, en intervenant dans leurs domaines de compétence. Des échanges ont toutefois lieu entre les membres hors la présence des membres du Directoire.

La directrice juridique assiste aux réunions du Conseil avec les fonctions de secrétaire de séance et, le cas échéant, l'assiste sur les problématiques juridiques.

Par ailleurs, en fonction de l'ordre du jour du Conseil (M&A, stratégie, tendances marché, RSE, etc.), le Directoire peut être amené à convier des managers et/ou des membres du Comité de direction.

La restitution au Conseil des travaux du Comité des rémunérations et de la gouvernance 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 26 mars 2025 sur les comptes 2024.

### ***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 principalement 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 projets de cession, de rapprochement et de croissance externe ;
- les indicateurs de risques dans le Groupe ;
- les informations relatives à la structure financière et à la situation de la trésorerie ;
- le rapport sur le gouvernement d'entreprise ;
- l'évolution des effectifs et des coûts de personnel du Groupe ;
- l'évolution boursière, la situation de l'actionariat ;
- les sujets de gouvernance incluant la composition et le fonctionnement du Conseil ;
- le statut, la rémunération et autres avantages du Directoire ;
- la politique du Groupe en matière de prévention de la corruption ;
- les sujets RSE et notamment la politique d'égalité professionnelle et salariale ;
- la politique de dividendes ;
- la préparation de l'assemblée générale annuelle ;
- l'analyse des votes négatifs à cette assemblée et de celui des actionnaires minoritaires.

### ***Activité du Conseil***

Le Conseil s'est réuni à six reprises en 2025 et a débattu des sujets suivants :

#### ***Risques, stratégie et M&A***

- 23 janvier 2025 : Projets d'acquisitions et de cessions de sociétés.
- 26 mars 2025 : Point de situation sur la vente de HighConnexion et des projets d'acquisitions et de cessions.
- 16 avril 2025 : Point de situation sur les projets d'acquisitions et de cessions.
- 25 juin 2025 : Point de situation des dossiers M&A en cours.
- 10 septembre 2025 : Point sur les dossiers M&A en cours.

- 17 décembre 2025 : Projets d'acquisitions et de cessions de sociétés et point de situation sur les dossiers en cours. Échanges sur les risques identifiés par le Comité d'audit et RSE.

#### Activité

- 26 mars 2025 : Point de situation sur les accords commerciaux avec le Groupe Casino. Point sur les évolutions du marché et du secteur retail.
- 25 juin 2025 : Évolution de l'activité du Groupe, tableaux de bord du premier trimestre 2025 « reprévisions » financières. Point sur la situation du Groupe Casino.
- 10 septembre 2025 : Evolution du marché et de l'activité du Groupe, tableaux de bord du deuxième trimestre et du premier semestre 2025 et « reprévisions » financières. Point sur l'évolution de la situation du groupe Casino.
- 17 décembre 2025 : Activité du troisième trimestre et des neuf premiers mois de l'année, ainsi que les « reprévisions » annuelles 2025. Examen des hypothèses budgétaires 2026. Après le bilan des priorités 2025, examen des priorités 2026 du Directoire et prise de connaissance des tendances du retail et du commerce et du contexte du marché. Point sur l'évolution de la situation du groupe Casino. Tableaux de bord. Fixation du calendrier des réunions à tenir en 2026.

#### Résultats

- 26 mars 2025 : Examen en présence des commissaires aux comptes, des travaux du Comité d'audit et RSE, des comptes sociaux et consolidés de l'exercice 2024 et du rapport de gestion social et consolidé. « Reprévisions » 2025. Approbation du montant du dividende à proposer à l'assemblée générale des actionnaires du 19 mai 2025.
- 10 septembre 2025 : Examen des comptes semestriels 2025, du rapport financier semestriel du Directoire, des « reprévisions » annuelles et guidances 2025.

#### Gouvernement d'entreprise et autres

- 26 mars 2025 : Adoption du projet de rapport sur le gouvernement d'entreprise. Préparation de l'assemblée générale annuelle, proposition de résolutions sur les délégations et celles liées au *Say on Pay*. Proposition de nomination de PricewaterhouseCoopers Audit, commissaire aux comptes titulaire. Modifications statutaires.
- 25 juin 2025 : Examen du vote des actionnaires à l'assemblée générale annuelle du 19 mai 2025. Adoption du nouveau règlement intérieur du Conseil de surveillance.
- 10 septembre 2025 : Renouvellement du mandat des membres du Directoire. Renouvellement du plan de formation triennal des membres du Conseil.
- 17 décembre 2025 : Restitution des travaux du Comité d'audit et RSE.

#### Rémunérations

- 26 mars 2025 : Restitution des travaux du Comité d'audit et RSE du 24 mars 2025 et des recommandations du Comité des rémunérations et de la gouvernance du 24 mars 2025 concernant les bonus 2024 du Directoire et la fixation des rémunérations fixes et variables pour 2025.
- 17 décembre 2025 : Restitution du Comité des rémunérations et de la gouvernance au sujet des éléments de rémunération des membres du Directoire. Décision du Conseil.

#### Rachat / Annulation d'actions

- 26 mars 2025 : Autorisation d'un nouveau programme de rachat d'actions sous condition suspensive du renouvellement de l'autorisation par l'Assemblée générale 2026. Présentation du projet des nouveaux plans d'attribution gratuite d'actions.
- 16 avril 2025 : Approbation et définition des principaux termes des nouveaux plans d'attribution gratuite d'actions.

#### RSE

- 26 mars 2025 : Examen des travaux du Comité d'audit et RSE y compris point sur le déploiement de la nouvelle stratégie RSE (« Agir pour un marketing responsable ») et présentation des notations extra-financières.

#### **Principales autorisations et décisions prises en 2025**

Outres celles mentionnées ci-avant, le Conseil a également pris les décisions suivantes :

- l'adoption du rapport sur le gouvernement d'entreprise ;
- l'autorisation d'accorder des garanties et le réexamen des conventions réglementées se poursuivant ;
- la politique des rémunérations, en particulier les principes et éléments de la rémunération variable du Directoire ;
- les éléments de rémunération des membres du Directoire ;
- certains projets de résolutions à l'assemblée générale dont le renouvellement de trois délégations/autorisations d'émission

- d'actions et/ou de valeurs mobilières et le programme de rachat d'actions ;
- l'autorisation d'acquisition des sociétés SOGEC et BudgetBox ;
- l'autorisation de cession de High Connexion.

### **Conventions réglementées**

Le Conseil de surveillance, sur la base des recommandations du Comité d'audit & RSE, a maintenu l'autorisation des conventions dont l'exécution s'est poursuivie au cours de l'exercice.

Le rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions réglementées (chapitre 5 du présent document d'enregistrement universel), présenté à l'assemblée générale annuelle de 2026, mentionne précisément ces conventions.

### **Conventions courantes conclues à des conditions normales**

Par ailleurs, conformément aux dispositions de l'article L. 22-10-12 du Code de commerce, le Conseil du 19 mars 2020, sur proposition du Comité d'audit et RSE, 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 et RSE 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 et RSE pour observations.

Lors de sa séance du 26 mars 2025 ce dernier a examiné ces conventions et n'a pas remis en cause leur caractère de conventions courantes conclues à des conditions normales.

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.

Une évaluation approfondie est effectuée au moins tous les trois ans (avec ou sans accompagnement par un tiers).

La dernière évaluation triennale a été effectuée en 2023, sans accompagnement par un tiers, et a donné lieu à la remise d'une synthèse à ses membres.

Cette dernière évaluation a notamment permis aux membres de s'exprimer sur les points suivants : fréquence et durée des réunions, ordre du jour, informations économiques relatives à la Société, etc.

### **Formation**

Dans le cadre du plan de formation triennal 2022-2024 :

- en 2023, une présentation interne sur les tendances du marché et la transformation du commerce, a été faite à l'ensemble des membres du Conseil. Par ailleurs, deux membres ont suivi une formation externe sur les comités des rémunérations ;
- en 2024, trois membres ont suivi une formation externe sur la RSE ;
- en 2025, un membre a suivi deux formations externes sur le comité des rémunérations.

Le Conseil de septembre 2025 a décidé la mise en place d'un nouveau plan de formation triennal de ses membres, proposé par le Comité des rémunérations et de la gouvernance. Ce nouveau plan s'articule autour de formations internes et externes (Midlenext et Institut français des administrateurs).

## **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 et de la gouvernance, créé en 2002, et du Comité d'audit et RSE, 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 *ad hoc* de sélection 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 Middlednext, sa situation en termes de conflits d'intérêts ainsi que ses domaines de compétence, 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.

Depuis 2022, le Conseil a décidé de renforcer la mission du Comité d'audit sur la Responsabilité sociale/sociétale et environnementale des entreprises (RSE) afin de prendre en compte les nouvelles recommandations du Code de gouvernance Middlednext. Ce Comité est depuis dénommé « Comité d'audit et RSE ». Le Conseil n'a en effet pas jugé opportun, compte tenu des spécificités de la gouvernance du Groupe et de sa taille, de créer un autre comité spécialisé.

Le Conseil a également élargi la mission du Comité des rémunérations aux sujets liés à la gouvernance en le renommant « Comité des rémunérations et de la gouvernance ».

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 son président doit être désigné par le Conseil de surveillance parmi ces membres.

En outre, au moins un des membres indépendants du Comité d'audit et RSE 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 et RSE, il est précisé par la loi.

Les comités n'ont pas établi leur propre règlement intérieur.

Membre du Comité (à la date du rapport)	Fonction	Membre indépendant	Date de nomination	Entrée du représentant	Fin du man- dat (1)	Expérience
<b>Comité d'audit et RSE</b>						
Cyril Tramon	Président	Oui	Nov. 2022	-	AG 2030	Dirigeant d'entreprise. Expériences en financement et acquisition.
Nathalie Biderman	Membre	Oui	Nov. 2022	-	AG 2031	Avocate. Dirigeante d'entreprise. Formée à la RSE.
Rex Worth (WPP 2005)	Membre	Non	Oct. 2011	Août 2025	AG 2029	Directeur des fusions-acquisitions chez WPP. 4 ans de pratique au sein d'un cabinet d'audit international.
<b>Comité des rémunérations et de la gouvernance</b>						
Nathalie Biderman	Présidente	Oui	Août 2018	-	AG 2031	Avocate. Dirigeante d'entreprise.
Leïla Bouguerra (WPP France Holdings)	Membre	Non	Nov. 2022	Mars 2024	AG 2029	Directrice financière dans des entreprises du secteur de la communication.
Cyril Tramon	Membre	Oui	Nov. 2022	-	AG 2030	Dirigeant d'entreprise. Expériences en financement et acquisition.

(1) Correspondant à l'échéance du mandat de membre du Conseil de surveillance.

**Comité des rémunérations et de la gouvernance**

Ce comité adresse des recommandations au Conseil sur la rémunération et l'ensemble des avantages et mécanismes d'incitation offerts aux membres du Directoire et du Conseil de surveillance, y compris les attributions gratuites d'actions, les stock-options et les bons de souscription pour les mandataires qui y ont droit.

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, de stock-options, d'attribution gratuite d'actions et d'incitation des managers et de l'ensemble des collaborateurs du Groupe.

Le Comité des rémunérations et de la gouvernance est également en charge d'une mission de préparation et de proposition sur les sujets de gouvernance, comme :

- l'établissement de la « procédure annuelle de révélation et de suivi des conflits d'intérêts » ;
- l'élaboration et le point d'avancement annuel, du plan triennal de formation des membres ;
- l'évaluation du Conseil ;
- la revue d'indépendance des membres du Conseil ;
- le suivi des recommandations et des points de vigilance du Code Middlenext ;
- les projets de modifications du règlement intérieur.

Il valide et présente au Conseil pour approbation, le projet de rapport du Conseil de surveillance sur le gouvernement d'entreprise.

Enfin, il peut être saisi par le Conseil, ou se saisir, des questions relatives à la succession des dirigeants et des personnes clés.

Le Comité des rémunérations et de la gouvernance est composé de trois membres (cf. tableau ci-avant). Deux sont indépendants, dont sa Présidente.

Ce Comité a tenu plusieurs réunions en 2025 complétées par des échanges et entretiens.

En mars 2025, le Comité a arrêté un projet de rapport sur le gouvernement d'entreprise incluant la politique de rémunération au titre de l'exercice 2025 des mandataires sociaux. Ce rapport a ensuite été approuvé par le Conseil de surveillance du 26 mars 2025. Enfin, il a réexaminé la situation de chaque membre du Conseil au regard des critères d'indépendance du Code de gouvernance Middlenext.

Par ailleurs, ce Comité a validé les principes et modalités de la rémunération variable du Directoire pour 2025.

Fin novembre 2025, ce Comité a formulé des propositions au Conseil de surveillance portant sur les rémunérations fixes et variables 2025 du Directoire. Concernant les rémunérations variables, il a fait un point sur l'atteinte des objectifs quantitatifs et qualitatifs du Directoire au titre de l'exercice 2025.

Sur proposition du Comité du 24 mars 2026, le Conseil du 25 mars 2026 a notamment :

- arrêté le montant de la rémunération variable du Directoire attribuée au titre de 2025 ;
- fixé les conditions, modalités et montants des éléments de rémunération variable du Directoire au titre de 2026 ;
- adopté son rapport sur le gouvernement d'entreprise ;
- procédé à une revue de l'indépendance de ses membres et des points de vigilance du Code Middlenext ;
- abordé le sujet de la succession des dirigeants.

**Comité d'audit et RSE**

Le Conseil a mis en place un Comité d'audit et, depuis 2022, a décidé de renforcer son rôle sur les problématiques RSE en lui confiant plusieurs missions.

**Mission dans les domaines comptable et financier**

Il est à ce titre 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 ;
- de la réalisation par les commissaires aux comptes de leur mission ; le Comité tient compte des constatations et conclusions de la Haute Autorité de l'Audit consécutives aux contrôles réalisés en application de la réglementation.

En outre, le Comité d'audit et RSE :

- 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.

#### Mission dans le domaine de la RSE

Le Comité d'audit et RSE traite des problématiques de développement durable et de Responsabilité sociale/sociétale et environnementale des entreprises » (RSE) et en rend compte au Conseil.

En particulier, il procède à :

- la revue de la politique sociale et sociétale du Groupe et des indicateurs correspondants ;
- le suivi des notations extra-financières ;
- l'examen du rapport de durabilité qui contient notamment la politique engagée et les résultats obtenus en matière d'équilibre femmes-hommes et d'équité ;
- le suivi des questions relatives à l'élaboration et, le cas échéant, au contrôle des informations en matière de RSE.

Le Comité d'audit et RSE peut se faire accompagner par des personnes qualifiées, autant que de besoin.

#### Autres missions

Le Comité d'audit et RSE s'assure de la mise en place et du fonctionnement des dispositifs anticorruption et lanceurs d'alerte prévus par la loi et en effectue le suivi régulièrement. En particulier, la cartographie des risques/corruption et ses mises à jour successives lui sont systématiquement présentées. Il présente également ses observations au Conseil au sujet du réexamen des conventions réglementées déjà approuvées et de l'évaluation des conventions courantes.

#### Composition et fonctionnement

Le Comité d'audit et RSE est composé de trois membres dont son Président, M. Cyril Tramon, et Mme Nathalie Biderman, tous deux membres indépendants au regard des critères du Code de gouvernement d'entreprise Middledent, ainsi que de WPP 2005 représentée par M. Rex Worth.

Leur formation et leurs compétences, présentées page 150, sont en adéquation avec les missions du Comité d'audit et RSE.

Le Comité d'audit et RSE peut entendre les commissaires aux comptes, les directeurs financier et juridique ainsi que les directeurs généraux des filiales.

Le Comité d'audit et RSE se réunit au minimum deux fois par an.

Il s'est réuni trois fois en 2025.

Il s'est réuni les 12 et 24 mars 2025 dans le cadre de l'examen et de l'arrêté des comptes 2024.

Après avoir échangé avec les commissaires aux comptes sans la présence de la direction, il a examiné principalement :

- les travaux des commissaires aux comptes sur les comptes de l'exercice 2024, en particulier sur les écarts d'acquisition 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. 821-63 du Code de commerce ;
- le projet de rapport de gestion du Directoire ;
- le projet de rapport de durabilité établi de manière volontaire, qui contient notamment la politique engagée et les résultats obtenus en matière d'équilibre femmes-hommes et d'équité ;
- les sujets RSE et anticorruption ;

- les honoraires des commissaires aux comptes et des SACC comptabilisés en 2024 ;
- les conventions réglementées autorisées antérieurement et les conventions « courantes et normales ».

Le Conseil de surveillance, lors de sa séance du 26 mars 2025, a suivi l'intégralité des propositions et recommandations du Comité d'audit et RSE, après avoir échangé avec les commissaires aux comptes sans la présence de la direction.

Le 25 novembre 2025, le Comité d'audit et RSE a examiné les points suivants :

- le plan d'audit, l'évolution des risques, l'audit et la sécurité des systèmes d'information ;
- le processus d'arrêté des comptes 2025 et son calendrier, en particulier l'examen des dépréciations éventuelles, la comptabilisation des nouveaux plans d'attribution gratuite d'actions et les cessions et acquisitions de l'exercice ;
- un point réglementaire et juridique, en particulier sur l'anticorruption, le RGPD et l'IA ;
- les questions relatives à la RSE en particulier le report de deux ans de la publication d'un rapport sur les informations en matière de durabilité (CSRD) et la décision de HighCo de publier un rapport de durabilité volontaire dès 2025, le suivi de la feuille de route RSE 2024-2025 du Groupe, sa démarche et sa stratégie dans ce domaine, les notations extra-financières.

En 2026, il s'est réuni les 10 et 24 mars dans le cadre notamment de l'examen et de l'arrêté des comptes 2025.

Il a examiné principalement :

- les travaux des commissaires aux comptes sur les comptes de l'exercice 2025, en particulier sur les écarts d'acquisition, la comptabilisation des nouveaux plans d'attribution gratuite d'actions ainsi que les cessions et acquisitions de l'exercice, 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. 21-63 du Code de commerce, ce rapport ayant fait l'objet de nombreux échanges ;
- le projet de rapport de gestion du Directoire ;
- le rapport de durabilité volontaire qui contient notamment la politique engagée et les résultats obtenus en matière d'équilibre femmes-hommes et d'équité ;
- les autres sujets RSE ;
- les honoraires des commissaires aux comptes comptabilisés en 2025 et les services autres que la certification des comptes ;
- les conventions réglementées autorisées antérieurement et les conventions « courantes et normales » ; l'évolution des dispositifs anticorruption et lanceurs d'alerte.

## **Autres informations sur les mandataires sociaux**

(informations arrêtées au 31 décembre 2025, sauf indication spécifique)

### **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 auxquels 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'entreprise 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 (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 cinq au Conseil de surveillance. Sa contribution au chiffre d'affaires du Groupe est inférieure à 1 %.

Il n'existe pas à la connaissance de la Société de conflit d'intérêts avéré 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 s'engagent à déclarer au Conseil, avant chaque réunion et en fonction de l'ordre du jour, leurs éventuels conflits d'intérêts et à s'interdire de participer aux délibérations et au vote de tout sujet sur lequel ils seraient en conflit d'intérêts.

Le Conseil a établi en mars 2022, une procédure de révélation et de suivi des conflits d'intérêts conformément à la recommandation du Code Middlenext. Selon celle-ci, notamment, les membres doivent déclarer en début d'année leurs éventuels conflits d'intérêts à date ainsi qu'avant chaque réunion du Conseil en fonction des points figurant à l'ordre du jour.

Par ailleurs, il doit effectuer au moins une fois par an une revue des conflits d'intérêts connus.

Si un membre du Conseil se trouve en situation de conflit d'intérêts, les mesures suivantes s'appliquent :

- dans tous les cas, une interdiction pour le membre concerné de voter sur toute décision concernant les sujets sur lesquels il serait en conflit d'intérêts ;
- dans les cas de conflit d'intérêts portant sur des sujets stratégiques et sensibles pour l'entreprise, les délibérations doivent avoir lieu sans la présence de la personne en situation de conflit d'intérêts et sans communication des informations se rapportant à ces sujets ;
- de façon générale le Président du Conseil et la Société, ne seront 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 des informations ou documents afférents au sujet conflictuel. Il en informe le Conseil.

## **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 du 22 mars 2007 puis celui du 25 mars 2010 ont 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 des titres HighCo qu'ils détiennent pendant une période définie.

## **Arrangements ou accords entre les principaux actionnaires ou clients et les mandataires sociaux**

À 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 membres 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 2025, les sommes provisionnées au titre de la retraite des deux membres du Directoire (comprises dans la provision retraite globale) s'élèvent à 162 k€ contre 152 k€ en 2024.

## **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**

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.

# RÉMUNÉRATIONS ET AVANTAGES DES MANDATAIRES SOCIAUX

## Rémunérations 2025

Le présent rapport contient les informations mentionnées au paragraphe I de l'article L. 22-10-9 du Code de commerce.

L'Assemblée générale annuelle du 27 mai 2026 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 26 mars 2025 sur proposition du Comité des rémunérations et de la gouvernance, et présentée dans un rapport (*Say on Pay*), à l'Assemblée générale des actionnaires du 19 mai 2025, qui en a approuvé les termes par le vote des 5<sup>ème</sup> et 6<sup>ème</sup> résolutions, de même que les informations sur les rémunérations des mandataires sociaux figurant dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise (7<sup>ème</sup> résolution).

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 156-158 et que les éléments versés et attribués figurent dans le tableau page 159.

### *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 2025 intégrant une indexation au 1<sup>er</sup> janvier en fonction de l'évolution du plafond de la Sécurité sociale (+ 1,6 %).

### *Principes de rémunération variable*

Conformément à la politique de rémunération en vigueur, le dispositif de rémunération variable arrêté par le Conseil du 26 mars 2025 repose sur des critères quantitatifs et sur des critères qualitatifs. Le bonus global est limité à 250 k€ par personne en application des règles de plafonnement prévues dans la politique.

Ce bonus comprend les éléments suivants :

#### Éléments quantitatifs

Un bonus quantitatif pour M. Didier Chabassieu et Mme Cécile Collina-Hue basé sur un critère lié au cours de bourse de l'action HighCo, qui s'articule autour de deux objectifs permettant de percevoir un bonus de 50 k€ pour chaque objectif, soit un bonus maximal de 100 k€ par membre.

#### Éléments qualitatifs

Le montant annuel maximal est de 150 k€ par membre conditionné à l'atteinte d'objectifs préétablis par le Conseil de surveillance sur proposition du Comité des rémunérations et de la gouvernance, reposant sur plusieurs sujets stratégiques, opérationnels et liés à la RSE.

Pour 2025, des objectifs communs aux membres du Directoire pour un montant maximum individuel de 70 k€ étaient liés au recrutement de nouveaux talents et à la gestion du management.

À ceux-ci s'ajoutent pour un montant maximum de 80 k€, des objectifs individuels liés à la diversification des clients, au renforcement des relations avec des clients et au développement commercial, à la rationalisation des coûts ainsi qu'à la RSE.

Ces critères, définis de façon précise par le Conseil pour chacun d'eux, ne sont pas rendus publics pour des raisons de confidentialité.

Les éléments quantitatifs et qualitatifs représentent respectivement 40 % et 60 % du montant maximal de la rémunération variable.

**Rémunération exceptionnelle**

Une rémunération exceptionnelle a été versée au cours de l'année 2025 aux membres du Directoire.

En effet, au cours de sa séance de décembre 2024, le Conseil a décidé, dans le respect des règles fixées dans la politique de rémunération en vigueur, d'attribuer une rémunération exceptionnelle de 220 k€ au Président du Directoire et de 30 k€ à la Directrice générale au titre des actions et négociations menées avec succès en vue de la cession de High Connexion.

Cette attribution était conditionnée, en ce qui concerne son versement, (i) au vote favorable de l'assemblée générale annuelle dans le cadre du *Say on Pay*, et (ii) à la réalisation définitive de la cession de High Connexion et de son paiement au plus tard le 31 décembre 2025.

Ces deux conditions ont été levées respectivement le 19 mai 2025 lors du vote favorable du *Say on Pay* par l'Assemblée générale, et le 5 juin 2025 lors de la cession définitive de High Connexion et de son paiement.

**Attribution gratuite d'actions**

Une autorisation donnée par l'assemblée générale du 19 mai 2025 est en cours jusqu'au 18 juillet 2028 pour attribuer gratuitement des actions existantes ou à émettre.

Dans le cadre de cette autorisation, et de l'autorisation du Conseil de surveillance du 16 avril 2025, le Directoire a décidé le 27 mai 2025 la mise en place au profit de ses membres d'un nouveau plan à long terme (2025-2030) d'attribution gratuite de 500 000 actions par membre, basé sur des objectifs de BNPA annuels (avant coût des plans d'attribution gratuite d'actions et hors éléments « non récurrents »).

Les actions attribuées gratuitement aux membres du Directoire étaient en cours d'acquisition en 2025.

Pour les actions gratuites attribuées aux membres du Directoire, le Conseil, en application des dispositions de l'article L. 225-197-1 du Code de commerce, a fixé à 10 % la quantité d'actions acquises devant être conservée au nominatif par chaque bénéficiaire jusqu'à la cessation de ses fonctions au Directoire.

**Stock-options**

Il n'existe pas, à la date du présent rapport, de plan de stock-options en vigueur dans le Groupe, ni d'autorisation en cours de consentir des options de souscription d'actions donnée par l'assemblée générale.

**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 759 k€ pour M. Didier Chabassieu et 622 k€ pour Mme Cécile Collina-Hue (base 2025) (voir ci-après page 162).

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 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. Elle couvre les mandataires sociaux personnes physiques ainsi que les représentants permanents des personnes morales membres. 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'action attribuée gratuitement devenue disponible 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 dirigeant mandataire social par l'émetteur ou toute autre société du Groupe » ;

- n°5 « Options de souscription ou d'achat d'actions levées durant l'exercice par chaque dirigeant mandataire social » ;
- n°7 « Actions attribuées gratuitement et devenues disponibles durant l'exercice pour chaque dirigeant mandataire social exécutif » ;
- 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 ».

Le tableau n°10 « Historique des attributions gratuites d'actions » figure dans l'annexe des comptes consolidés (page 209) et dans l'annexe des comptes sociaux (page 265).

**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 2025	Exercice 2024
<b>Didier Chabassieu – Président du Directoire</b>		
Rémunérations attribuées au titre de l'exercice (détaillées au tableau n°2)	599	698
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)	969	-
Valorisation des autres plans de rémunération de long terme	-	-
<b>Total</b>	<b>1 568</b>	<b>698</b>
<b>Cécile Collina-Hue – Directrice générale et membre du Directoire</b>		
Rémunérations attribuées au titre de l'exercice (détaillées au tableau n°2)	536	475
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)	969	-
Valorisation des autres plans de rémunération de long terme	-	-
<b>Total</b>	<b>1 505</b>	<b>475</b>
<b>Richard Caillat – Président du Conseil de surveillance</b>		
Rémunérations attribuées au titre de l'exercice (détaillées au tableau n°2)	100	100
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	-	-
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100</b>
<b>Total général</b>	<b>3 173</b>	<b>1 273</b>

(1) Valorisation des actions lors de leur attribution hors contribution patronale.

(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 Middledent n°21.

**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 2025				Exercice 2024			
	Montants attribués		Montants versés		Montants attribués		Montants versés	
	k€	% (1)	k€	% (1)	k€	% (1)	k€	% (1)
<b>Didier Chabassieu – Président du Directoire</b>								
Rémunération fixe (2)	379	63 %	379	54 %	373	53 %	373	61 %
Rémunération variable annuelle	215	36 %	100	14 %	100	14 %	233	38 %
Rémunération variable pluriannuelle	-	-	-	-	-	-	-	-
Rémunération exceptionnelle	-	-	220	31 %	220	32 %	-	-
Avantages en nature (3)	5	1 %	5	1 %	4	1 %	4	1 %
<b>Total</b>	<b>599</b>	<b>100 %</b>	<b>704</b>	<b>100 %</b>	<b>698</b>	<b>100 %</b>	<b>611</b>	<b>100 %</b>
<b>Cécile Collina-Hue – Directrice générale et membre du Directoire</b>								
Rémunération fixe (2)	311	58 %	311	65 %	306	64 %	306	55 %
Rémunération variable annuelle	220	41 %	135	28 %	135	28 %	250	45 %
Rémunération variable pluriannuelle	-	-	-	-	-	-	-	-
Rémunération exceptionnelle	-	-	30	6 %	30	6 %	-	-
Avantages en nature (3)	4	1 %	4	1 %	3	1 %	3	0 %
<b>Total</b>	<b>536</b>	<b>100 %</b>	<b>481</b>	<b>100 %</b>	<b>475</b>	<b>100 %</b>	<b>560</b>	<b>100 %</b>
<b>Richard Caillat – Président du Conseil de surveillance (4)</b>								
Rémunération fixe	100	100 %	100	100 %	100	100 %	100	100 %
Rémunération variable annuelle	-	-	-	-	-	-	-	-
Rémunération variable pluriannuelle	-	-	-	-	-	-	-	-
Rémunération exceptionnelle	-	-	-	-	-	-	-	-
Avantages en nature (3)	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100 %</b>	<b>100</b>	<b>100 %</b>	<b>100</b>	<b>100 %</b>	<b>100</b>	<b>100 %</b>
<b>Total général</b>	<b>1 235</b>		<b>1 285</b>		<b>1 273</b>		<b>1 271</b>	

(1) Quote-part en pourcentage de chaque composante de la rémunération (fixe, variable, etc.) dans la rémunération totale.

(2) En 2025, il a été appliqué une indexation de 1,6 % 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) M. Richard Caillat perçoit depuis janvier 2023 une rémunération annuelle de 100 k€ au titre de ses fonctions de Président du Conseil de surveillance.

### Montant total des rémunérations (hors attribution gratuite d'actions)

Comme en 2024, les membres du Directoire ont perçu en 2025 une rémunération exclusivement de la société mère HighCo SA. Le montant total des rémunérations attribuées au Directoire au titre de l'exercice 2025 est en baisse de - 3,2 % à 1 135 k€.

En termes de versements, le montant global brut des rémunérations versées en 2025 au Directoire est en légère hausse de + 1,2 %, passant de 1 171 k€ en 2024 à 1 185 k€ en 2025. Cette légère hausse tient compte du versement d'une rémunération exceptionnelle versée en 2025 et attribuée au titre de 2024.

**Application des critères de performance****Rémunération variable 2024**

Au titre de 2024, le Conseil du 26 mars 2025 a retenu la proposition du Comité des rémunérations et de la gouvernance sur la base des critères qui avaient été exposés.

***Bonus quantitatif***

Pour rappel, le bonus quantitatif 2024 a été fixé à partir des éléments du budget 2024 et basé sur un critère fondé sur le cours de bourse de l'action HighCo, plafonné à 100 k€.

En application de ces critères, les objectifs n'ayant pas été atteints, aucun montant n'a été versé au titre des objectifs quantitatifs du bonus 2024 pour M. Didier Chabassieu et Mme Cécile Collina-Hue.

***Bonus qualitatif***

Sur un montant maximum de 150 k€ par membre, ce même Conseil, après constatation de la réalisation partielle de leurs objectifs qualitatifs respectifs, a fixé à 100 k€ pour M. Didier Chabassieu et à 135 k€ pour Mme Cécile Collina-Hue les montants devant leur être versés.

***Montant total de la rémunération variable***

Compte tenu de tout ce qui précède, la rémunération variable attribuée à M. Didier Chabassieu s'élève à 100 k€ et celle attribuée à Mme Cécile Collina-Hue s'élève à 135 k€ au titre de 2024, montants inférieurs au plafond prévu dans la politique de rémunération variable des membres du Directoire.

Ces montants ont été versés aux personnes concernées après approbation de l'Assemblée générale du 19 mai 2025 conformément aux règles du *Say on Pay*.

**Rémunération variable 2025**

En ce qui concerne les versements au titre de 2025, le Conseil du 25 mars 2026 a retenu la proposition du Comité des rémunérations et de la gouvernance sur la base des critères qui ont été exposés.

***Bonus quantitatif***

Pour rappel, le bonus quantitatif 2025 a été fixé à partir des éléments du budget 2025 et basé sur le cours de Bourse de l'action HighCo s'articulant autour de deux objectifs, plafonné à 100 k€ par membre.

En application de ces critères, ce même Conseil, après constatation de l'atteinte des deux objectifs quantitatifs, a fixé à 100 k€ pour M. Didier Chabassieu et à 100 k€ pour Mme Cécile Collina-Hue les montants devant leur être versés.

***Bonus qualitatif***

Sur un montant maximum de 150 k€ par membre, ce même Conseil, après constatation de la réalisation partielle de leurs objectifs qualitatifs respectifs, a fixé à 115 k€ pour M. Didier Chabassieu et à 120 k€ pour Mme Cécile Collina-Hue les montants devant leur être versés.

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 et de la gouvernance a pu vérifier la réalisation.

***Montant total de la rémunération variable***

Compte tenu de tout ce qui précède, le montant total de la rémunération variable attribuée au titre de 2025 à M. Didier Chabassieu s'élève à 215 k€ et celle attribuée à Mme Cécile Collina-Hue s'élève à 220 k€, montants inférieurs ou égaux au plafond prévu dans la politique de rémunération variable des membres du Directoire.

**Plans d'attribution gratuite d'actions**

À la date du présent rapport, un plan d'attribution gratuite d'actions pour les membres du Directoire est en cours.

*Tableau n°6 : Actions attribuées gratuitement à chaque mandataire social durant l'exercice*

Mandataire social concerné	N° et date du plan (1)	Nombre d'actions attribuées gratuitement	Date d'acquisition	Date de disponibilité	Conditions de performance (2)	Valorisation des actions (3)
<b>Didier Chabassieu</b>	N° 19 27/05/2025	33 400 par centime d'euro de BNPA ajusté (4) supplémentaire réalisé  Max. annuel 100 000	27/05/2026	30/04/2030	BNPA ajusté 2025 > BNPA ajusté 2024	969 k€
		33 400 par centime d'euro de BNPA ajusté (4) supplémentaire réalisé  Max. annuel 100 000 Max. annuel cumulé 200 000 (5)	30/04/2027	30/04/2030	BNPA ajusté 2026 > BNPA ajusté 2025	
		33 400 par centime d'euro de BNPA ajusté (4) supplémentaire réalisé  Max. annuel 100 000 Max. annuel cumulé 300 000 (5)	30/04/2028	30/04/2030	BNPA ajusté 2027 > BNPA ajusté 2026	
		33 400 par centime d'euro de BNPA ajusté (4) supplémentaire réalisé  Max. annuel 100 000 Max. annuel cumulé 400 000 (5)	30/04/2029	30/04/2030	BNPA ajusté 2028 > BNPA ajusté 2027	
		33 400 par centime d'euro de BNPA ajusté (4) supplémentaire réalisé  Max. annuel 100 000 Max. annuel cumulé 500 000 (5)	30/04/2030	30/04/2030	BNPA ajusté 2029 > BNPA ajusté 2028	
<b>Cécile Collina-Hue</b>	N° 19 27/05/2025	33 400 par centime d'euro de BNPA ajusté (4) supplémentaire réalisé  Max. 100 000 (5)	27/05/2026	30/04/2030	BNPA ajusté 2025 > BNPA ajusté 2024	969 k€
		33 400 par centime d'euro de BNPA ajusté (4) supplémentaire réalisé  Max. annuel 100 000 Max. annuel cumulé 200 000 (5)	30/04/2027	30/04/2030	BNPA ajusté 2026 > BNPA ajusté 2025	
		33 400 par centime d'euro de BNPA ajusté (4) supplémentaire réalisé  Max. annuel 100 000 Max. annuel cumulé 300 000 (5)	30/04/2028	30/04/2030	BNPA ajusté 2027 > BNPA ajusté 2026	
		33 400 par centime d'euro de BNPA ajusté (4) supplémentaire réalisé  Max. annuel 100 000 Max. annuel cumulé 400 000 (5)	30/04/2029	30/04/2030	BNPA ajusté 2028 > BNPA ajusté 2027	
		33 400 par centime d'euro de BNPA ajusté (4) supplémentaire réalisé  Max. annuel 100 000Max. annuel cumulé 500 000 (5)	30/04/2030	30/04/2030	BNPA ajusté 2029 > BNPA ajusté 2028	

(1) Date d'attribution du plan par le Directoire.

(2) Nombre maximum d'actions supplémentaires par centime de BNPA ajusté réalisé, de façon proportionnelle et linéaire. Les montants de BNPA ajusté définis de façon précise par le Conseil pour chacun d'eux, ne sont pas rendus publics pour des raisons de confidentialité.

(3) Selon la méthode retenue pour les comptes consolidés. Valeur des actions lors de leur attribution telle que retenue dans le cadre de l'application d'IFRS2, après prise en compte notamment d'une éventuelle décote liée à des critères de performance et à la probabilité de présence dans la société à l'issue de la période d'acquisition, mais avant étalement au titre d'IFRS 2 de la charge sur la période d'acquisition. Hors charge patronale.

(4) BNPA ajusté : bénéfice net par action consolidé calculé en divisant le RNPG de l'exercice (avant coût des plans d'attribution gratuite d'actions et retraité des éléments « non récurrents ») par le nombre moyen d'actions en circulation durant l'exercice (actions composant le capital social diminué du nombre d'actions autodétenues moyen sur l'exercice).

(5) L'attribution au titre de chaque exercice ne pourra pas dépasser le nombre d'actions maximal annuel cumulé à la fin dudit exercice, déduction faite du nombre d'actions déjà acquises au titre des exercices précédents.

## 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
<b>Didier Chabassieu – Président du Directoire</b>				
Date de début du premier mandat : 04/03/1996 Date de fin de mandat : 14/12/2029	Oui (1)	Non	Oui (2)	Non
<b>Cécile Collina-Hue – Directrice générale et membre du Directoire</b>				
Date de début du premier mandat : 15/03/2017 Date de fin de mandat : 14/12/2029	Oui (1)	Non	Oui (2)	Non
<b>Richard Caillat – Président du Conseil de surveillance</b>				
Date de début du premier mandat : 17/06/2013 Date de fin de mandat : AG 2030	Non	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. Cette autorisation a été maintenue lors du renouvellement des mandats de M. Didier Chabassieu et Mme Cécile Collina-Hue par le Conseil du 10 septembre 2025. Voir ci-après, page 172.

(2) Indemnités - Le Conseil du 10 septembre 2025, à la suite du renouvellement de leur mandat de membres du Directoire, 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 2025 des membres du Directoire avec la politique de rémunération adoptée

La rémunération totale 2025 de chaque membre du Directoire respecte la politique de rémunération adoptée par l'Assemblée générale des actionnaires du 19 mai 2025 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 plafonnée par rapport à la rémunération totale ;
- un élément de motivation moyen terme, à travers certains critères qualitatifs pluriannuels de la rémunération variable et l'attribution gratuite d'actions de performance ;

- des plafonds de rémunération variable respectés ;
- d'autres éléments attachés à l'exercice du mandat, 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 qu'aucun membre du Directoire ne bénéficie :

- d'un dispositif de retraite supplémentaire ;
- d'une rémunération versée par une autre entité que la société mère ;
- d'une indemnité de non-concurrence.

### **Contribution aux performances à long terme**

La rémunération totale 2025 des membres du Directoire contribue aux performances à long terme essentiellement grâce au plan d'attribution gratuite d'actions qui introduit un élément de motivation sur une période de moyen et long terme, en complément de la rémunération variable annuelle.

En effet, le principe de ce plan est que le nombre d'actions qui pourront être acquises gratuitement est conditionné à la croissance du BNPA consolidé sur la période 2025 à 2029.

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 (jusqu'en 2030) 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 15 mai 2023 a fixé à 100 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 indépendants des comités au titre des responsabilités et tâches supplémentaires qu'impliquent ces fonctions.

En 2025, M. Richard Caillat, Président du Conseil, a perçu une rémunération de 100 k€ au titre de ses fonctions de Président du Conseil, cette rémunération ayant été fixée par le Conseil du 14 décembre 2022.

Les autres membres du Conseil ont perçu, à titre de rémunération pour l'exercice 2025, une somme totale de 49 k€.

Aucun membre du Conseil ne bénéficie actuellement d'attribution gratuite 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 157).

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 2025		Exercice 2024	
	Montants attribués	Montants versés	Montants attribués	Montants versés
<b>Cyril Tramon – Vice-président, membre</b>				
Rémunérations (fixe, variable) (1)	7	7	7	5
Autres rémunérations (2)	10	10	10	10
<b>Nathalie Biderman – Membre</b>				
Rémunérations (fixe, variable) (1)	10	8	8	8
Autres rémunérations (3)	10	10	10	10
<b>WPP France Holdings – Membre</b>				
Rémunérations (fixe, variable) (1)	9	6	6	6
Autres rémunérations	-	-	-	-
<b>WPP 2005 – Membre</b>				
Rémunérations (fixe, variable) (1)	7	8	8	8
Autres rémunérations	-	-	-	-
<b>Total</b>	<b>53</b>	<b>49</b>	<b>49</b>	<b>46</b>

(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 du Comité d'audit et RSE.

(3) Rémunération allouée au titre de ses fonctions de Présidente du Comité des rémunérations et de la gouvernance.

### Conformité de la rémunération 2025 des membres du Conseil de surveillance avec la politique de rémunération adoptée

La rémunération totale 2025 de chaque membre du Conseil de surveillance respecte la politique de rémunération adoptée par l'Assemblée générale des actionnaires du 19 mai 2025 en ce qu'elle en applique les règles suivantes :

- une 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 ;
- une rémunération exceptionnelle pour des missions peut être allouée.

Pour rappel, conformément à la politique adoptée, le Conseil a attribué au Président du Conseil une rémunération spécifique au titre de ses fonctions. Il ne perçoit aucune autre rémunération.

### Contribution aux performances à long terme

La rémunération totale 2025 des membres du Conseil, dans la mesure où elle est basée sur l'assiduité des membres aux séances et leur contribution aux travaux des comités, participe à 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.

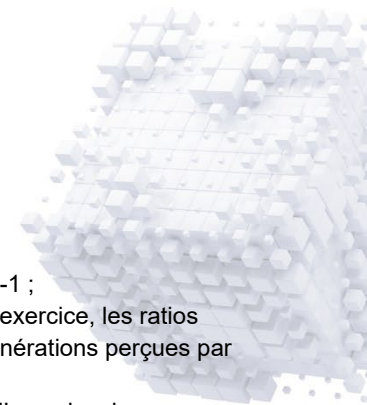
### Ratios d'équité entre les niveaux de rémunérations des dirigeants mandataires sociaux et la rémunération moyenne et médiane des salariés de HighCo SA

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 brute moyenne sur une base équivalent temps plein des salariés de la Société autres que les mandataires sociaux,
- d'autre part, la rémunération brute médiane sur une base équivalent temps plein de l'ensemble des salariés de la Société autres que les mandataires sociaux,
- et, enfin, le Smic annuel brut (salaire minimum légal français).

Indications sur la méthode de calcul des ratios :

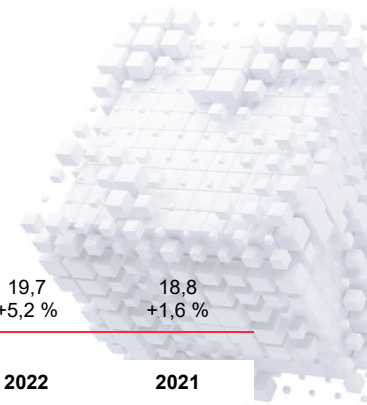
- pour les salariés, la rémunération prise en compte dans le calcul est la rémunération équivalent temps plein (ETP) des salariés permanents ayant exercé un emploi ininterrompu pendant au moins six mois ; étant précisé que le nombre d'ETP salariés de la Société pris en compte sur chacun des exercices présentés est de l'ordre d'une quarantaine ;
- 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 gouvernance, en particulier au niveau des membres du Directoire, pouvant évoluer au cours d'un exercice, les ratios présentés correspondent, le cas échéant, 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 (un an 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.

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, et pour rappel, les ratios d'équité des dirigeants mandataires sociaux 2023 tiennent compte des rémunérations variables perçues au titre de 2022 et ceux de 2022 tiennent compte de l'absence de versement au titre de 2021 (et donc ne tiennent pas compte des rémunérations variables attribuées au titre de 2022).

Dirigeants mandataires sociaux	2025	2024	2023	2022	2021
<b>Didier CHABASSIEU – Président du Directoire (1)</b>					
Ratio sur rémunération moyenne	11,0	10,1	8,8	12,1	6,0
Ratio sur rémunération médiane	14,7	13,0	10,9	16,3	8,1
Ratio sur Smic	32,6	28,7	24,0	36,0	17,9
Rémunération brute versée (k€)	704,2	610,8	500,4	710,0	335,0
Évolution N / N-1	+15,3 %	+22,1 %	-29,5 %	+111,9 %	-52,5 %
<b>Cécile COLLINA-HUE – Directrice générale et membre du Directoire (2)</b>					
Ratio sur rémunération moyenne	7,5	9,3	7,7	11,0	4,9
Ratio sur rémunération médiane	10,0	12,0	9,5	14,9	6,6
Ratio sur Smic	22,2	26,3	20,9	32,9	14,6
Rémunération brute versée (k€)	480,5	559,8	435,3	649,1	274,1
Évolution N / N-1	-14,2 %	+28,6 %	-32,9 %	+136,8 %	-40,9 %
<b>Richard CAILLAT – Président du Conseil de surveillance (3)</b>					
Ratio sur rémunération moyenne	1,6	1,7	1,5	3,9	4,3
Ratio sur rémunération médiane	2,1	2,1	1,9	5,3	5,9
Ratio sur Smic	4,7	4,7	4,1	11,7	12,9
Rémunération brute versée (k€)	100,0	100,0	85,0	231,1	242,8
Évolution N / N-1	0,0 %	+17,6 %	-63,2 %	-4,9 %	-28,2 %
<b>Salariés</b>					
Rémunération brute moyenne (en k€)	64,0	60,4	56,8	58,8	55,9
Évolution N / N-1	+5,9 %	+6,4 %	-3,4 %	+5,3 %	+3,4 %
Rémunération brute médiane (en k€)	48,0	46,8	45,8	43,6	41,4
Évolution N / N-1	+2,5 %	+2,3 %	+5,0 %	+5,2 %	+5,9 %



Smic brut (en k€) Évolution N / N-1	21,6 +1,6 %	21,3 +2,2 %	20,8 +5,4 %	19,7 +5,2 %	18,8 +1,6 %
--	----------------	----------------	----------------	----------------	----------------

Performances financières du Groupe	2025	2024	2023	2022	2021
Marge brute publiée (en M€) Évolution N / N-1 publiée Évolution N / N-1 PCC (3)	66,7 -3,6 % +1,8 %	69,2 -7,0 % -7,0 %	74,3 -3,6 % -2,7 %	77,2 +0,8 % +0,8 %	76,5 +3,2 % +3,2 %
RAO ajusté publié (4) (en M€) Évolution N / N-1 publiée	8,0 -30,4 %	11,6 -29,6 %	16,4 +1,2 %	16,2 +4,4 %	15,5 +27,6 %

(1) Président du Directoire depuis juin 2013.

(2) Directrice générale et membre du Directoire depuis mars 2017.

(3) Le contrat de travail de M. Richard Caillat et la rémunération liée ont cessé le 30 novembre 2022. Sa rémunération est toutefois annualisée pour les besoins du calcul des ratios d'équité.

(3) PCC (i.e. à périmètre comparable et à taux de change constants) en données historiques.

(4) Résultat des Activités Ordinaires (RAO) ajusté : Résultat Opérationnel Courant avant charges de restructuration et hors impacts des plans d'attribution gratuite d'actions.

## Politique de rémunération soumise à l'approbation de l'assemblée générale

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 27 mai 2026 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<sup>ème</sup> résolution)
- une résolution pour les membres du Conseil de surveillance (6<sup>ème</sup> 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. 22-10-26 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 et de la gouvernance, lequel peut entendre les membres du Directoire. 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 et les problématiques RSE. 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 pouvoir s'adapter rapidement à des changements majeurs ayant un impact significatif sur les activités du Groupe, le Conseil de surveillance se réserve la possibilité, en cas de survenance de telles circonstances exceptionnelles (opération d'acquisition ou de cession, opération sur capital, évolution réglementaire en cours d'exercice, crise sanitaire ou géopolitique, etc.), 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 et de la gouvernance, qui présenterait au Conseil de surveillance les raisons objectives de sa recommandation de déroger à la politique de rémunération 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 et long terme, à travers l'attribution gratuite d'actions de performance et/ou d'autres mécanismes intégrant notamment des critères pluriannuels (RH, M&A, RSE, etc.) ;
- 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,
  - . 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 et de la gouvernance, 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 (R16) du Code de gouvernement d'entreprise Middenext.

### Exhaustivité

La communication aux actionnaires des rémunérations des dirigeants mandataires sociaux doit être exhaustive : partie fixe, partie variable (bonus), stock-options, actions gratuites, rémunérations au titre du mandat de « membre du Conseil », rémunérations exceptionnelles, conditions de retraite et avantages particuliers, autres... En cas de rémunération variable, l'appréciation de l'atteinte de la performance prend en compte des critères quantitatifs – financiers et extra-financiers – ainsi que des critères qualitatifs.

### 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

Toutes les composantes des rémunérations des mandataires sociaux doivent être publiées. En cas de rémunération variable, la pondération des différents critères est communiquée aux actionnaires.

### **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 et de la gouvernance.

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 :

### 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 tenant compte d'une rémunération fixe 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 au 1<sup>er</sup> janvier de chaque année. Celle appliquée en janvier 2026 est de + 2,0 %.

### 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 Conseil de surveillance, sur proposition du Comité des rémunérations et de la gouvernance. Ces dernières sont basées, s'agissant des critères quantitatifs, sur des éléments comptables, audités et revus par le Comité d'audit et RSE, ou boursiers, 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 et de la gouvernance, reposent sur deux critères, le premier lié au cours de Bourse de HighCo et le second lié à l'atteinte d'objectifs financiers précis, permettant à chaque membre du Directoire de percevoir un bonus plafonné à 100 k€.

### *Éléments qualitatifs*

Les critères qualitatifs sont préétablis tous les ans par le Conseil de surveillance sur proposition du Comité des rémunérations et de la gouvernance et reposent sur plusieurs objectifs donnés aux membres du Directoire concernés dont certains sont communs aux deux membres.

Ces objectifs sont liés :

- à l'intégration des sociétés acquises fin 2025 ;
- à l'identification, au recrutement et au développement des talents ;
- à la RSE ;
- au déploiement de l'intelligence artificielle.

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, mais le niveau de réalisation attendu pour chacun de ces critères est préétabli de manière précise.

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, le montant total étant plafonné à 150 k€ par personne, soit 60 % du montant de la rémunération variable maximale.

La rémunération variable totale (éléments quantitatifs et qualitatifs) est ainsi plafonnée à 250 k€ par membre.

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 39 % de la rémunération totale (fixe et variable) du Président du Directoire et 44 % de celle de la Directrice générale.

Les éléments exceptionnels de rémunération étant liés à des événements ou opération(s) majeure(s) ne peuvent pas, par définition, être quantifiés mais en tout état de cause ne sauraient représenter plus de 100 % de la rémunération fixe (brute).

Attribution gratuite 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 et de la gouvernance.

Les conditions sont définies par référence aux recommandations du Code de gouvernement d'entreprise Middledent. Elles consistent à :

- ne pas concentrer à l'excès sur les dirigeants l'attribution d'actions gratuites ;
- ne pas attribuer d'action gratuite 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 et long terme de l'entreprise, appréciées sur une durée minimale de trois ans.

Les conditions de performance auxquelles est subordonnée l'attribution définitive d'actions gratuites aux membres du Directoire doivent contribuer aux objectifs de la politique de rémunération mentionnés ci-avant. En outre, la condition de présence à la date d'acquisition définitive est un élément de fidélisation des membres du Directoire, comme la période de conservation (jusqu'à cinq ans à compter de la date d'attribution) est un élément de soutien à long terme du cours de Bourse, tous deux contribuant à l'objectif de pérennité de la société.

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 de la gouvernance, et sont basées, s'agissant d'un critère financier, sur des éléments comptables audités et revus par le Comité d'audit et RSE.

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.

Ils 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**

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 suppose 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.

Le Conseil de surveillance du 10 septembre 2025 a maintenu ce dispositif d'indemnisation lors du renouvellement des mandats des membres du Directoire.

## 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 Middledent suivant la recommandation (R12) sont également appliqués 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 pourrait le cas échéant, être lié par un contrat de travail et percevoir une rémunération à ce titre (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 montant global maximal de la rémunération annuelle pouvant être alloué aux membres du Conseil est fixé par l'Assemblée générale.

Actuellement, ce montant est de 100 k€, fixé par l'assemblée générale annuelle du 15 mai 2023.

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 RSE et au Président du Comité des rémunérations et de la gouvernance 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, y compris 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 entre la Société ou une filiale et les membres du Conseil de surveillance*

En 2025, aucune convention entre la Société (ou une filiale) n'a été conclue avec un membre du Conseil de surveillance.

## 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 132 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 172 du présent rapport.

### *Informations sur les contrats de travail*

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 et mentionnée dans le rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions réglementées.

Aucun membre du Conseil de surveillance n'est lié par un contrat de travail avec la Société ou l'une de ses filiales. 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 172.

Les conditions de résiliation des contrats de travail sont conformes à la loi et à la jurisprudence. La durée du préavis applicable est de trois mois.

Il n'existe pas d'autre contrat de travail conclu par des mandataires sociaux.

### Informations sur les contrats de prestations de services

À la date du présent rapport, 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<sup>er</sup> mars 2026

	Actions	% capital	Droits de vote	% droits de vote (1)	Actions gratuites attribuées (2)	Stock-options
<b>Directoire</b>						
Didier Chabassieu	394 159	1,93 %	724 158	3,42 %	500 000	-
Cécile Collina-Hue	99 181	0,48 %	193 299	0,91 %	500 000	-
<b>Conseil de surveillance</b>						
Richard Caillat	102 444	0,50 %	147 544	0,70 %	-	-
Cyril Tramon	1	0,00 %	1	0,00 %	-	-
Nathalie Biderman	2	0,00 %	4	0,00 %	-	-
WPP France Holdings / WPP 2005	7 651 632	37,41 %	7 651 632	36,17 %	-	-

(1) Calculs faits sur la base de droits de vote exerçables 21 155 523 (nombre arrêté au 28 février 2026).

(2) Actions non encore acquises et dont l'acquisition est conditionnée à des critères de performance et à la présence.

Il n'y a pas eu de variation significative des titres détenus par les mandataires sociaux entre le 31 décembre 2025 et le 1<sup>er</sup> mars 2026.

### Opérations sur les titres de la Société en 2025

En 2025, les mandataires sociaux n'ont procédé à aucune opération sur les titres, devant donner lieu à une déclaration conformément à l'article L. 621-18-2 du Code monétaire et financier.

### 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 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 rémunérations et avantages des mandataires sociaux

Lors de sa réunion du 25 mars 2026, le Conseil a pu prendre connaissance, sur la base de l'analyse réalisée en mars 2026 par le cabinet d'avocats D'hoir Beaufre Associés et des travaux du Comité des rémunérations et de la gouvernance, de la conformité de la pratique du Groupe avec les recommandations Middlenext 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

#### Recommandation Middlenext (R18)

« 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 sur le gouvernement d'entreprise en expose les raisons de façon circonstanciée. »

#### Application chez HighCo

Depuis 2009, le Conseil a décidé, conformément à la faculté donnée par le Code Middlenext, 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 plus de trente 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.

Ces autorisations ont été maintenues lors du renouvellement de leurs mandats par le Conseil du 10 septembre 2025.

### Indemnités de départ

#### Recommandations Middlenext (R19)

« 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 ou d'une indemnité de non-concurrence n'excède pas deux ans de rémunération (fixe et variable), sauf dans le cas où la rémunération du dirigeant est notoirement en deçà des médianes du marché (cas, en particulier, des jeunes entreprises). Il est également recommandé d'exclure tout versement d'indemnités de départ lié au mandat, 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 pas être versée en cas de départ volontaire, et ne pourrait pas l'être en cas de changement de fonction à l'intérieur du Groupe. Elle est également subordonnée à deux conditions de performances devant être remplies cumulativement sur trois exercices consécutifs.

Plus de précisions sont données dans le tableau n°11 ci-avant (voir page 162).

Ce dispositif d'indemnisation a été maintenu lors du renouvellement de leurs mandats par le Conseil du 10 septembre 2025.

### Stock-options et attribution gratuite d'actions

#### Recommandation Middlenext (R21)

« 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'au moins trois ans. »

### ***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.

Il n'est pas attribué de stock-options ou d'actions gratuites à des dirigeants mandataires sociaux à l'occasion de leur départ. Le Directoire réuni le 27 mai 2025 a mis en place un nouveau plan d'attribution gratuite d'actions soumise à des conditions de performance à moyen et long terme.

## AUTRES ÉLÉMENTS 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 cinquième 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 conformément aux dispositions légales et réglementaires ; 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 courriel 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 organise des moments d'échanges, hors assemblée, avec des actionnaires.

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.

Depuis 2025, l'assemblée fait l'objet d'une retransmission audiovisuelle en direct, dont les modalités sont précisées dans l'avis de convocation. L'enregistrement de l'assemblée est ensuite consultable sur le site internet de la Société au plus tard sept jours ouvrés après la date de sa tenue et pendant au moins deux ans.

### Éléments 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 67) ;
- 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 clause de convention portée 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 273) ;
- il n'existe pas, 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 titre 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 162) ;
- les délégations et autorisations données au Directoire figurent page 176 ;
- les pouvoirs respectifs du Directoire et du Conseil de surveillance sont présentés pages 135 et 144. 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 273) ;

- dans le cadre du programme de rachat en vigueur, l'assemblée générale du 19 mai 2025 a autorisé le Directoire à acquérir et, le cas échéant, à céder des titres sauf en période d'offre publique (cf. rapport de gestion, page 69) ;
- il n'existe pas d'accord conclu par la Société qui serait modifié ou qui prendrait fin en cas de changement de contrôle de la Société.

## 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 au Directoire par les assemblées générales des actionnaires des 21 mai 2024 et 19 mai 2025 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 (20/07/2026)	2,5 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 et/ou en rémunération de titres dans le cadre d'une offre publique d'échange (1)	26 mois (20/07/2026)	2 M€ ou 1 M€ (2) (3)	50 M€ (4)	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 (20/07/2026)	1 M€ (3)	50 M€ (4)	Non utilisée
Augmentation de capital par incorporation de réserves, bénéfices ou primes	26 mois (18/07/2027)		40 M€	Non utilisée
Émission d'actions, de titres ou de valeurs mobilières diverses en vue de rémunérer des apports en nature	26 mois (18/07/2027)	10 % du capital au jour de l'Assemblée (3)		Non utilisée
Augmentation de capital réservée aux salariés adhérents d'un PEE	26 mois (20/07/2026)	1 % du capital au jour de la décision du Directoire de la réalisation de l'augmentation de capital (3)		Non utilisée
Attribution gratuite d'actions	38 mois (18/07/2028)	10 % du capital au jour de l'attribution		Utilisée (5)

(1) Un délai de priorité obligatoire de cinq jours de bourse est prévu au profit des actionnaires. Il ne peut pas être fait usage de cette délégation en cas de dépôt par un tiers d'une offre publique sur les titres de la Société.

(2) 1 M€ en cas d'offre publique d'échange sans délai de priorité.

(3) Ce plafond s'impute sur le plafond global fixé à 10% du capital social au jour de la décision d'émission

(4) Plafond commun aux deux délégations d'augmentation de capital avec suppression du droit préférentiel de souscription.

(5) Dans le cadre de nouveaux plans d'attribution gratuite d'actions décidés par le Directoire le 27 mai 2025, à hauteur de 1 940 000 actions, soit 9,48% du capital au jour de l'attribution.

# PRINCIPALES CARACTÉRISTIQUES DES SYSTÈMES DE CONTRÔLE INTERNE ET DE GESTION DES RISQUES

## 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, l'AMF<sup>1</sup> 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 2025, nécessaires à l'établissement de cette partie du rapport sur le gouvernement d'entreprise.

Un groupe de travail a ainsi été constitué, composé d'un membre 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 à l'exception de Sogec et de BudgetBox, sociétés acquises le 30 septembre 2025, pour lesquelles ces procédures sont en cours d'implémentation.

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 notamment les missions et 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 de contrôle interne ;

<sup>1</sup> Voir « Rapport AMF sur le rapport du président sur les procédures de contrôle interne et de gestion des risques », février 2016.

- la définition de la stratégie RSE.

Le Groupe est présent principalement en France et en Belgique où il a réalisé 98,7 % de sa marge brute en 2025 et où 97,4 % des collaborateurs se trouvent à fin 2025. Ces éléments favorisent un contrôle interne homogène et efficace.

Au minimum une 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 189).

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

## Directoire

Un membre du Directoire a en charge la direction générale et supervise en particulier les directions financière & RSE, 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 et RSE dont la mission, définie par le règlement intérieur et la loi, s'étend aux procédures d'audit interne (cf. ci-avant, pages 151-153).

## 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 & RSE ;
- la direction des ressources humaines ;
- la direction juridique ;
- la direction informatique.

## Filiales opérationnelles

Les équipes financières et 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

L'identification et la gestion des risques permettent 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, ses résultats (ou sur sa capacité à atteindre ses objectifs), ou encore sur sa réputation et son image.

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

Comme chaque année, un questionnaire sur les risques a été adressé aux principales filiales 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 et le contrôle 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.

À la suite de cette revue, la Société considère que les principaux risques et incertitudes sont ceux détaillés ci-dessous en complément des risques financiers spécifiques présentés dans l'annexe aux comptes consolidés (notes 22 et 23, respectivement pages 232 et 233).

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

Les facteurs de risques suivants, complétés des autres informations et des comptes consolidés du Groupe figurant dans l'annexe aux comptes consolidés (page 199), doivent être pris en compte, avant toute décision d'investissement dans les actions ou instruments financiers de HighCo.

Chaque risque évoqué pourrait avoir un impact négatif sur les résultats et la situation financière du Groupe ainsi que sur son cours de Bourse.

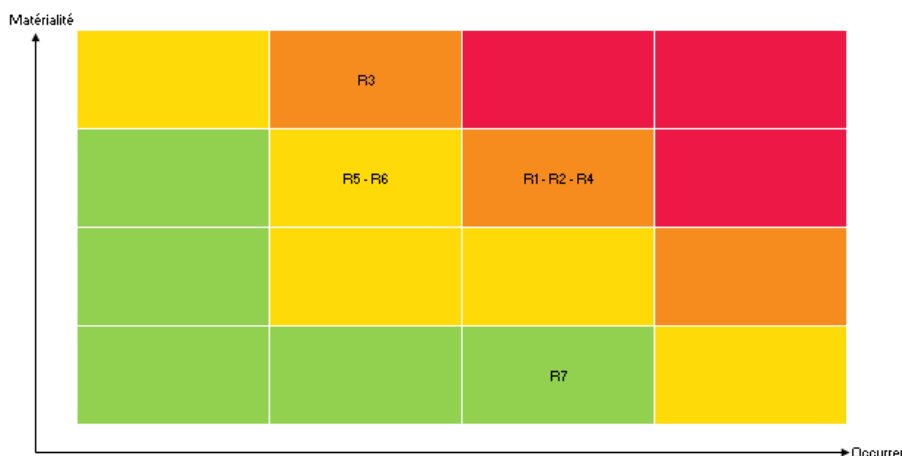
Enfin, les contextes interne et externe à la Société étant naturellement changeants, cette communication sur les risques donne nécessairement une vision de ces derniers à un instant donné. D'autres risques ou incertitudes dont la Société n'a pas connaissance, ou qui sont actuellement non significatifs, 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	Facteurs de risques	Impact net (1) 2025	Impact net (1) 2024	Tendance	Page
R1	Risques sectoriels et opérationnels	Risques liés à l'innovation et à l'utilisation de nouvelles technologies	Significatif	Significatif	≈	180
R2	Risques sectoriels et opérationnels	Risques informatiques	Significatif	Significatif	≈	180
R3	Risques sectoriels et opérationnels	Risques liés au secteur de la communication, de la grande distribution et de la grande consommation	Significatif	Significatif	≈	182
R4	Risques juridiques et réglementaires	Risques liés aux ressources humaines	Significatif	Modéré	↗	182
R5	Risques sectoriels et opérationnels	Risques à l'égard des clients et fournisseurs	Modéré	Significatif	↘	183
R6	Risques sectoriels et opérationnels	Risques liés aux opérations de croissance externe et cessions	Modéré	-	↗	184
R7	Risques liés aux activités et à son secteur d'activité	Risques liés à la mise en œuvre de techniques promotionnelles	Faible	Faible	≈	184

(1) Risque résiduel après mise en œuvre des moyens de prévention et/ou traitement.



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

- Anticipation insuffisante de l'intelligence artificielle et de ses usages impactant l'offre et la productivité du Groupe.
- Avec l'accélération de la digitalisation, de l'utilisation accrue de la *data* et de l'intelligence artificielle (IA), risque d'inadéquation entre les nouvelles solutions marketing (e.g. « HighCo Merely », « HighCo Nifty »), les nouveaux outils supports (e.g. « coupon mobile universel ») et les attentes des marques, des enseignes et des consommateurs.
- Utilisation insuffisante de l'IA qui viendrait impacter l'offre du Groupe.
- Mauvaise anticipation des usages de l'IA dans les solutions commercialisées.
- Mauvaise utilisation de l'IA dans les pratiques de développement informatique (*no code – low code*) pour la réalisation d'applications mobile, de sites web et de plateformes technologiques.
- Utilisation non maîtrisée et inappropriée de l'IA générant un partage et/ou une utilisation non autorisée de données.
- Perte et altération de données.
- En raison du développement des activités digitales, non-conformité aux nouvelles règles visant la protection des nouvelles technologies : développements informatiques, bases de données, applications mobiles, logiciels, etc.

Analyse du risque

- 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.
- Anticipation insuffisante ou mauvaise application des règles juridiques propres aux activités digitales et d'utilisation de la *data* ainsi que de l'IA (règlement européen AI Act).
- 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.

Gestion du risque

- Mise en place d'une gouvernance dédiée à l'IA au sein du Groupe.
- Sensibilisation, formation et préconisations régulières des équipes opérationnelles dédiées avec prise en compte de ces risques en amont du lancement de toute nouvelle solution.
- Mesures de sécurité renforcées pour assurer la disponibilité, l'intégrité et la confidentialité des données (cf. risques informatiques).
- Renforcement du suivi des traitements de données personnelles et des procédures en conformité avec le RGPD.
- Mesures incitatives pour fidéliser et recruter des talents (cf. risque RH).

**Risques informatiques (R2 – risque significatif)**Identification du risque

- Non-conformité aux exigences croissantes des clients en matière de sécurité informatique.
- Perte, vol, altération et/ou divulgation de données.
- Détournement de fonds.
- Dégradation ou interruption des services internes ou externes en particulier ceux hébergés pour le compte des clients.
- Non-conformité à la réglementation sur les données personnelles (RGPD).
- Anticipation insuffisante aux nouvelles obligations réglementaires en matière de cybersécurité (directive NIS 2).
- Dégradation des notations des agences de *cyber-ranking*.
- Usurpation de l'identité numérique.
- Utilisation non maîtrisée de l'IA.

Analyse du risque

- Exposition croissante aux risques informatiques (accès non autorisé aux réseaux internes et externes ainsi qu'aux données, échec des sauvegardes, archivage non réalisé) en raison de l'intégration de nouvelles technologies complexes et interconnectées avec une volumétrie de données importante, en particulier développement d'applications informatiques, hébergement de serveurs pour le compte de clients, etc. 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.
- 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.

- Cybercriminalité en hausse, avec notamment cryptage de données (*ransomware*), utilisation de l'IA, fraude au président, etc.
- Incident matériel, défaillance technique, erreur humaine, acte de malveillance, etc.
- Problèmes de sauvegarde, de fuite de données ou de maîtrise des outils de travail à distance liés au télétravail.
- Non-respect des engagements contractuels vis-à-vis des clients (disponibilité, garantie de temps de rétablissement, protection des données).
- Sanctions civiles, pénales ou administratives dans certains domaines (données personnelles, réglementation boursière, cybersécurité, LCB-FT, etc.).
- Perte de marché : perte d'activité, de clients, et de crédibilité sur un marché très concurrentiel.
- Dégradation des garanties et conditions d'assurances et/ou refus de couverture.
- Utilisation frauduleuse des identifiants ou profils numériques pour accéder aux systèmes d'information ou manipuler des données sensibles.
- Génération automatique de contenus sensibles, divulgation involontaire de données, exploitation de failles dans les modèles d'IA pouvant conduire à des cyberattaques ou à des erreurs de traitement.

### Traitement du risque

La Direction Informatique, en collaboration avec le Responsable sécurité des systèmes d'information (RSSI), a défini et déployé une Politique générale de sécurité des systèmes d'information (PGSSI), déclinée en procédures opérationnelles couvrant notamment :

- Sécurité organisationnelle et gouvernance
  - Mise en place d'une gouvernance cybersécurité / RGPD comprenant des référents par entité, un comité dédié (DPO, DSI, RSSI, direction financière).
  - Veille réglementaire continue, notamment concernant la directive NIS 2, avec analyse des activités potentiellement concernées.
- Sécurité opérationnelle et techniques de protection
  - Sécurisation des accès aux bâtiments, postes de travail et systèmes critiques.
  - Gestion centralisée des droits d'accès.
  - Renforcement de la sécurité des réseaux internes et externes (segmentation, filtrage, supervision).
  - Mise en place d'outils avancés (EASM, détection d'intrusion, antivirus nouvelle génération, puits de logs, etc.).
  - Tests d'intrusion réguliers sur les serveurs exposés.
- Protection des données
  - Stratégies de sauvegarde adaptées à la criticité : sauvegarde sur bandes, disques ou sites distants.
  - Archivage sécurisé dans des environnements contrôlés.
  - Intégration du RGPD dans les projets (*Privacy by design*) et conclusion de DPA (*Data Protection Agreement*) avec les principaux prestataires.
- Continuité d'activité
  - Plan de reprise informatique (PRI) avec réplication des machines virtuelles entre différents sites.
  - Tests périodiques de reprise d'activité.
- Formation, sensibilisation et responsabilisation
  - Programme structuré de sensibilisation des collaborateurs, incluant des campagnes de phishing et des modules d'e-learning.
  - Participation à l'événement REMPLAR25 organisé par l'ANSSI (exercice national de gestion de crise cyber).
  - Formation continue / transfert de compétence des équipes techniques pour le maintien des compétences critiques.
  - Signature de la charte administrateur pour les équipes d'administration systèmes.
  - Sensibilisation à l'utilisation de l'IA.
- Infrastructures et modernisation
  - Déploiement de plateformes cloud performantes et robustes.
  - Réécriture progressive des outils obsolètes.
  - Mise en œuvre proactive de nouveaux outils de cybersécurité.
- Assurances
  - Maintien et ajustement des polices d'assurance cyber et fraude.

### **Risques liés au secteur de la communication, de la grande distribution et de la grande consommation (R3 – risque significatif)**

#### Identification du risque

- Guerre des prix dans la grande distribution exacerbée par l'inflation sur les produits de grande consommation, mettant en difficulté certains distributeurs et engendrant une pression sur les budgets de communication/marketing des annonceurs (marques et enseignes) au détriment des offres promotionnelles.
- Évolution des habitudes de consommation et d'achat, accélérée par les crises récentes, impactant de manière hétérogène les différents formats de distribution (hypermarchés/supermarchés en difficulté alors que la dynamique est plus favorable sur les commerces de proximité et l'e-commerce).
- Rapprochements, fusions, alliances ou situation financière affectant des annonceurs et distributeurs.
- Internalisation de certaines prestations par les distributeurs (régies publicitaires, gestion et analyse de la *data*, innovation, gestion de certaines offres promotionnelles, etc.).
- Contraintes réglementaires.
- Évolutions liées au secteur d'activité, en particulier la coopération commerciale et l'achat médias avec notamment l'émergence de nouvelles centrales d'achat communes ou internationales.
- Attente grandissante des différentes parties prenantes en termes de RSE (environnement, social, sociétal et gouvernance).

#### Analyse du risque

- Baisse voire perte des budgets de communication/marketing (y compris arrêt des investissements promotionnels des marques) et de coopération commerciale confiés, affectant plus ou moins significativement les activités du Groupe.
- Baisse du nombre de campagnes d'offres promotionnelles réalisées par les annonceurs (voire abandon) pour limiter les participations frauduleuses.
- Secteurs du e-commerce et des *market places* insuffisamment adressés, diminuant la part des investissements publicitaires captée par le Groupe.
- 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, promotion) et en termes de RSE (durabilité, notation produit, économie circulaire).
- Synergies de coûts engendrées par le rapprochement des acteurs impactant négativement les budgets alloués.
- « Monitoring » insuffisant de la situation financière des clients.
- Perte de revenus sur prestations internalisées par les clients, en particulier les distributeurs.
- Contrôles de l'administration avec risque de sanctions, en particulier sur la coopération commerciale.

#### Traitement du risque

- 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 et techniques adaptées afin de sécuriser les projets stratégiques.
- Évolution de l'offre de services comme le développement d'offres de conseil en régie, la médiatisation des offres promotionnelles et l'adaptation de certaines politiques tarifaires.
- Anticipation des évolutions par une veille sectorielle et juridique afin de saisir de nouvelles opportunités.
- Diversification du portefeuille clients (GSS/GSB, santé/pharmacies, banques & assurances, etc.) et surveillance spécifique.
- Flexibilité du Groupe sur ses coûts lui permettant de s'adapter le plus rapidement possible.
- Renforcement de la fonction RSE et déploiement de la nouvelle stratégie RSE : « Agir pour un marketing responsable ».

### **Risques liés aux ressources humaines (R4 – risque significatif)**

#### Identification du risque

- Difficulté à recruter et fidéliser des experts métiers, en particulier dans les métiers de l'informatique, de la *data* et de l'IA.
- Évolution des conditions de travail (télétravail, rémunérations, mobilité, etc.) affectant les équipes.
- Hausse des rémunérations liée en particulier à un contexte récent de forte inflation.
- Anticipation insuffisante du renouvellement des collaborateurs clés.
- Difficulté dans l'intégration des nouveaux collaborateurs de sociétés récemment acquises.
- Difficulté à gérer les réorganisations d'activités.

Analyse du risque

- Difficulté à répondre à certains besoins de nos clients (nouvelles solutions, évolution de plateformes, etc.).
- Perte de compétences, 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.
- Rentabilité impactée par les hausses de salaires nécessaires et les indexations de salaires réglementaires dans certaines zones géographiques partiellement compensée par des hausses de prix.
- Baisse de la productivité, départs non anticipés des collaborateurs récemment intégrés.
- Sanctions réglementaires, financières et atteinte à la réputation de la société liées à une réorganisation d'activités mal maîtrisée.

Traitement du risque

- Service de recrutement dédié en France et recours à des cabinets de recrutement spécialisés.
- Mise en place d'*incentives* internes pour favoriser le recrutement par cooptation en France.
- Amélioration du bien-être au travail (locaux conviviaux, associations sportive et écologique, mise en place d'un comité dédié en Belgique, sensibilisation aux bonnes pratiques de télétravail, etc.).
- Recours à des prestataires pour répondre aux besoins des clients.
- Flexibilité et adaptation du temps de travail des collaborateurs (équilibre vie professionnelle / vie personnelle).
- Gestion des priorités pour une meilleure répartition de la charge de travail au sein des équipes.
- Accompagnement dans la mobilité géographique et fonctionnelle.
- Evolution des carrières et des rémunérations laissées à l'initiative des filiales pour davantage de réactivité ; application des indexations réglementaires.
- Accompagnement renforcé des collaborateurs intégrés par le management et le service des ressources humaines (communications, présences sur site, livret d'accueil, etc.), mise en place d'un management de proximité, intégration dans les événements Groupe.
- Anticipation de la gestion administrative du personnel par le service des ressources humaines (paramétrage des outils de paie et de gestion du personnel).
- Accompagnement par des conseils externes spécialisés (notamment avocats et psychologues) et par le service des ressources humaines.

**Risques à l'égard des clients et fournisseurs (R5 – risque modéré)**Identification du risque

- Risque de dépendance clients : nombre d'acteurs limité dans le secteur de la grande distribution alimentaire (en particulier avec Casino, client historique du Groupe).
- Risque à l'égard des fournisseurs et des prestataires sous-traitants : intervention de nombreux prestataires externes et sous-traitants (développeurs informatiques, travaux graphiques et d'exécution, imprimeurs, transporteurs, espaces publicitaires *offline* et *online*, etc.) ; dépendance pour la fourniture de services d'hébergement, d'infogérance et de *cloud* ; sous-traitance d'une partie importante des activités de comptage (activités DATA : coupons de réduction et autres offres promotionnelles) à un groupe spécialisé dans le traitement externalisé de flux documentaires, disposant d'un centre de traitement au Maroc ; sous-traitance auprès de prestataires ayant des savoir-faire très spécifiques (métiers de niche) ; difficultés dans la mise en œuvre des opérations de réversibilité.

Analyse du risque

- Toute réduction importante ou perte de budgets pourrait avoir un impact négatif sur l'activité du Groupe : sur l'exercice 2025, la marge brute du Groupe directement réalisée avec les cinq et dix premiers clients représente respectivement 23 % et 33 %, contre respectivement 26 % et 35 % en 2024 (hors High Connexion).
- 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.
- Défaillance de prestataires plus importante en période de crise économique, sanitaire ou politique.
- Sur l'exercice 2025, les cinq et dix premiers fournisseurs et sous-traitants (hors baux immobiliers) représentent respectivement 16 % et 22 % des achats consommés et charges externes du Groupe, contre respectivement 16 % et 22 % en 2024 (hors High Connexion).

Traitement du risque

- Le Groupe diversifie son offre commerciale notamment par l'innovation, le digital et la RSE 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 de réduire ce risque.
- Ajout de clauses protectrices, d'indemnisation et pénalité dans les contrats clés qui lient le Groupe à ses principaux clients.
- 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).
- Renforcement des procédures d'accès au réseau informatique du Groupe pour les clients et prestataires.
- Concernant les activités de comptage sous-traitées au Maroc : existence de sites distincts pour pallier le risque d'interruption de l'activité ; audits/vérifications 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 aux opérations de croissance externe et de cession d'actifs (R6 – risque modéré)**Identification du risque

- Difficulté à identifier la cible à acquérir et/ou à évaluer les risques liés à l'opération d'acquisition ou de prise de participations.
- Non-divulgaration de certains risques par les vendeurs.
- Intégration difficile de la cible dans le Groupe.
- Mauvaise formalisation de la documentation juridique relative aux opérations de croissance externe et de cession d'actifs.

Analyse du risque

- Conditions d'acquisition moins satisfaisantes que prévu et intégration de la cible au sein du Groupe difficile et/ou ne dégageant pas la totalité des bénéfices attendus.
- Mauvaise évaluation financière entraînant la dépréciation dans le bilan du Groupe des écarts d'acquisition et/ou autres actifs incorporels acquis.
- Absence de recours juridique et financier permettant d'être indemnisés en cas de litiges post-opération avec les vendeurs ou les acheteurs.

Traitement du risque

- Réalisation de *due diligences* (financières, juridiques, fiscales, RH, conformité, etc.) avant toute acquisition.
- Accompagnement par des conseils externes spécialisés (avocats, auditeurs, etc.).
- Mise en place d'une gouvernance post-opération dédiée à l'intégration de la société acquise (informatique, RH, comptabilité, opérationnelle) pouvant aboutir, le cas échéant, à une réorganisation des activités acquises.
- Accords d'accompagnement de transition entre les vendeurs et les acheteurs.
- Évaluation annuelle des écarts d'acquisition et des autres actifs incorporels et dépréciation, le cas échéant.

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

- Destruction, erreur ou vol au niveau des activités de gestion, de manipulation et de transport de valeurs sur support papier (coupons de réductions, offres de remboursement, programmes de fidélité, etc.).
- Défaillance, erreur, fraude liées à la mise en œuvre de techniques promotionnelles, notamment sur les solutions digitales et facilitées par l'utilisation de l'IA (génération d'images, faux tickets).
- Perte, vol ou détournement de données personnelles traitées dans le cadre de la gestion d'offres promotionnelles.
- Réglementations sur la promotion et la publicité, notamment pour limiter les taux de remise mais également liées aux problématiques RSE.

Analyse du risque

- 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.
- Intégration de l'IA insuffisamment anticipée, notamment dans les solutions visant à lutter contre les participations frauduleuses aux offres promotionnelles, entraînant la perte de budgets voire de clients.

- Certaines opérations promotionnelles 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.

#### Traitement du risque

- Bilan régulier des risques et des couvertures assurantielles effectué en France et en Belgique.
- Mise en place de procédures spécifiques et de contrôles complémentaires sur les activités sensibles, notamment digitales et/ou impliquant le traitement de données personnelles.
- Poursuite de la stratégie d'innovation axée sur la digitalisation de la promotion et la gestion des offres promotionnelles (intégrant notamment l'IA) afin d'apporter des outils adaptés aux distributeurs et aux marques de grande consommation.
- Mise en place de nouvelles mécaniques promotionnelles. Conseil et accompagnement des clients. Renforcement de mécaniques existantes non affectées par les dernières évolutions réglementaires. Développement de promotions dans d'autres secteurs comme la pharmacie.
- Sensibilisation des collaborateurs au traitement des données personnelles, aux évolutions réglementaires impactant les métiers de la promotion et aux enjeux RSE.

## 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, flotte 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'assurance.

### *Autres polices mises en place dans le Groupe*

- « Transport des coupons de réduction ».
- « Multirisque industrielle » pour couvrir les risques spécifiques susceptibles d'entraîner la perte desdits coupons confiés par les annonceurs (incendie notamment).
- « Responsabilité civile des mandataires sociaux » qui couvre tous les mandataires sociaux du Groupe dans l'exercice de leurs fonctions.
- « Homme clé » concernant un dirigeant.

## Procédures judiciaires et d'arbitrage

Par ailleurs, pour une période couvrant les douze 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.

## Élaboration et traitement de l'information comptable et financière

### Organisation et acteurs

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

- une direction financière & RSE Groupe qui centralise l'information comptable et financière transmise par les filiales. Elle regroupe notamment les compétences consolidation & reporting, contrôle interne, trésorerie, fiscalité et RSE ;

- des équipes comptables et financières dans chaque zone d'implantation et/ou dédiées à certaines activités spécifiques, composées 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 d'actions correctives dans les filiales (contrôle interne) ;
- l'uniformisation des méthodes, procédures et référentiels utilisés dans chaque entité du Groupe, en tenant compte des éventuelles réglementations et spécificités locales / d'activité ;
- 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 cotée et la supervision de ceux des filiales ;
- le suivi et la centralisation des contrôles sociaux et fiscaux français, en collaboration avec les services des ressources humaines et juridique du Groupe, et leur supervision à l'international.

## Procédures mises en place

### Reporting de gestion

Le reporting de gestion mensuel constitue l'outil privilégié de suivi, de contrôle et de pilotage des activités par le Directoire.

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, « reprévisions » et données de l'exercice antérieur) ;
- des indicateurs de mesure de la performance financière ;
- le suivi de la trésorerie ;
- des données relatives aux effectifs ;
- une présentation synthétique des principales informations commerciales passées et à venir.

Ce reporting de gestion s'appuie sur un outil standard de consolidation financière : SAP FC.

Cet outil permet aux sociétés du Groupe d'appliquer 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 d'évolution majeure de l'activité.

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 units*. En novembre, les budgets pour l'année suivante sont présentés au Directoire par les responsables opérationnels de chaque *business unit*. Les hypothèses budgétaires consolidées sont présentées par le Directoire au Conseil de surveillance 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 FC.

### Processus de suivi de trésorerie et de contrôle des risques

Le suivi et l'analyse de la trésorerie sont mensuellement 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 en France.

Pour les filiales belge et espagnole, 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* et autres offres promotionnelles est centralisée et gérée sur des comptes bancaires dédiés. Ces fonds peuvent être placés pour être rémunérés à un taux sans risque.

La direction générale peut consulter mensuellement :

- la situation de trésorerie consolidée ;
- l'évolution des comptes d'avances de clients ;
- 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 ainsi que leurs interprétations (IFRIC) font l'objet d'une veille réglementaire de la part de la direction financière Groupe et d'échanges réguliers avec les commissaires aux comptes.

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

#### Processus d'établissement des comptes consolidés annuels et semestriels

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

La direction financière Groupe transmet aux filiales les instructions, le calendrier et les tâches à effectuer par les équipes comptables et financières 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 dernières évolutions réglementaires et les risques éventuels pouvant affecter le processus d'établissement des comptes consolidés.

Dans le mois suivant la date de clôture, chaque entité transmet au Groupe une balance comptable, auditée, le cas échéant, et une liasse de consolidation, saisie ou intégrée via une interface spécifique dans le logiciel de consolidation. La liasse de consolidation détaille, entre autres, les variations de tous les postes d'actif et de passif ainsi que tous les flux et les soldes intragroupe. Conformément à la réglementation, pour donner suite aux travaux et à la validation des commissaires aux comptes, les comptes consolidés sont présentés, pour examen et contrôle, au Comité d'audit & RSE puis au Conseil de surveillance par le Directoire, en présence des commissaires aux comptes, et ce, dans les trois mois suivant la clôture annuelle. Par ailleurs, conformément à la réglementation, dans le cadre de la clôture annuelle, les commissaires aux comptes remettent un Rapport complémentaire au comité d'audit (RCCA). Ce rapport distinct de celui sur les comptes annuels, a notamment vocation à porter à la connaissance du Comité d'audit & RSE les éléments paraissant importants aux commissaires aux comptes pour l'exercice des fonctions des membres du Comité d'audit & RSE.

#### 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 (chiffre d'affaires et résultat opérationnel) ou les principaux 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.

## **Travaux réalisés en 2025 et planifiés pour les exercices suivants**

Lors de sa séance de novembre 2025, le Comité d'audit & RSE a principalement axé ses travaux sur :

- l'analyse des principaux risques et leur évolution ;
- la présentation des conclusions des contrôles généraux informatiques et la présentation du plan d'amélioration continue des systèmes d'information (notamment dans la sécurité des SI) ;
- la revue des obligations et informations liées à la RSE, y compris la présentation des notations extra-financières et les actions menées par le Groupe ;
- la revue du déploiement du dispositif anti-corruption ;
- un point sur la protection des données ; la revue des points clés du processus d'arrêté des comptes annuels ;
- la mission des commissaires aux comptes et en particulier les services autres que la certification des comptes.



## Manuel de procédure de contrôle interne

Un processus de rédaction et de formalisation des procédures de contrôle interne a été mis en place.

Les procédures couvrent différents domaines susceptibles d'impacter le fonctionnement et les états financiers du Groupe et/ou de ses filiales :

- 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 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 contrôles tout au long de l'année. Outre le processus de reporting mensuel détaillé précédemment, l'audit interne des *business units* 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.

Les comptes des filiales internationales sont annuellement certifiés par des commissaires aux comptes locaux recevant, le cas échéant, 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.

De plus, afin de fiabiliser la piste d'audit et d'optimiser le circuit de validation, les filiales françaises utilisent depuis plusieurs années une solution de dématérialisation des factures fournisseurs désormais intégrée au progiciel comptable.

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* des questionnaires :

- 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, contrats d'assurance, propriété intellectuelle, litiges en cours) ;
- informations RSE.

## Reporting RSE

Les informations relatives au reporting RSE sont détaillées dans le rapport de durabilité volontaire (page 71).

## 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 de réduction en France ;
- auditer un outil de gestion « métier » ou prendre connaissance d'un nouvel outil de gestion.

## Mise à jour des outils comptables et financiers

Les logiciels de comptabilité, de gestion commerciale, de suivi des immobilisations et de gestion des flux financiers utilisés en France font l'objet de mises à jour standards à chaque évolution réglementaire obligatoire. Ces outils 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 et la reprise en cas d'incident).

En France, le SI Finance déployé sur l'ensemble des filiales permet d'apporter fluidité et productivité, de sécuriser les données informatiques et d'automatiser et fiabiliser les opérations sur les processus comptables.



## Auto-évaluation du dispositif de contrôle interne

Afin de prolonger la logique d'amélioration constante de son dispositif de contrôle interne, 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 revoient en conséquence les processus de contrôle interne.

## OBSERVATIONS DU CONSEIL DE SURVEILLANCE SUR LE RAPPORT DU DIRECTOIRE ET LES COMPTES DE L'EXERCICE 2025

Conformément à la mission que lui confèrent la loi et les statuts de la Société, le Conseil de surveillance a poursuivi pendant l'exercice 2025 le contrôle de la gestion du Directoire.

### Activité du Groupe

L'année 2025 a constitué une étape structurante dans la transformation du Groupe, marquée par des opérations stratégiques majeures, avec la cession de High Connexion ainsi que les acquisitions de Sogec et BudgetBox, dans une logique de recentrage stratégique sur l'activité promotionnelle. Le Groupe est désormais organisé autour de trois pôles d'expertise : Retail Agencies, Retail Media et Retail Activation.

Cette nouvelle organisation permet à HighCo de proposer une offre unique, couvrant l'ensemble de la chaîne de valeur du cycle promotionnel : de la conception au pilotage des opérations.

Ces opérations de croissance externe historiques, ainsi que la bonne dynamique du pôle Retail Activation en France ont permis au Groupe de renouer avec la croissance d'activité en 2025.

Dans le même temps, le Groupe poursuit le développement des solutions HighCo Nifty (coupons sur mobile) et HighCo Merely (plateforme Saas de pilotage des offres promotionnelles) qui, avec leurs premiers succès commerciaux, confirment les choix du Directoire en matière d'innovation.

L'année 2026 s'ouvre sur une évolution plus favorable du marché, avec un retour progressif à la croissance pour les marques de grande consommation. Dans ce contexte, le positionnement du Groupe, désormais pleinement aligné sur les enjeux d'activation, de performance commerciale et de *retail media*, constitue un levier de développement particulièrement porteur.

Le Conseil de surveillance soutient pleinement cette stratégie, qui renforce la lisibilité du Groupe, sa cohérence opérationnelle et son potentiel de création de valeur à moyen et long terme.

Sur le plan de la situation financière, le Groupe reste solide, avec un bénéfice net par action ajusté de 0,33 € en croissance de + 20,8%, et une capacité d'autofinancement qui lui permet de soutenir activement sa stratégie de développement et ses investissements. Ainsi, après versement d'un acompte sur dividende exceptionnel versé en septembre 2025, le cash net ressort à 5,14 M€ au 31 décembre 2025.

Par ailleurs, le Conseil tient à saluer la poursuite des engagements du Groupe en matière de RSE. En 2025, HighCo a franchi une étape importante avec l'établissement de son premier rapport de durabilité volontaire, témoignant de la structuration et de la transparence accrues de sa démarche.

Le Groupe poursuit ainsi le déploiement de sa stratégie RSE autour de ses trois piliers : l'épanouissement et la performance des collaborateurs, la conception de solutions marketing et communication responsables, ainsi que la garantie d'un haut niveau de sécurité des données. Ces engagements continuent d'être reconnus par des évaluations externes de référence, notamment avec le maintien d'excellentes notations extra-financières, comme la notation Gold d'EcoVadis. Le Conseil de surveillance, à travers son Comité d'audit et RSE, demeure pleinement mobilisé sur ces enjeux.

Enfin, le Conseil renouvelle sa confiance au Directoire et à l'ensemble des équipes, qui ont su faire preuve d'agilité et de détermination dans un environnement exigeant, en menant à bien sa stratégie de recentrage.

### Activité du Conseil de surveillance

Le Conseil de surveillance n'a pas connu de changements notables en 2025.

Mme Nathalie Biderman a été renouvelée, en tant que membre indépendant, dans ses fonctions de Présidente du Comité des rémunérations et de la gouvernance.

La composition du Conseil reste conforme aux recommandations de Middledenext, avec deux membres indépendants, chacun étant Président d'un comité du Conseil. Par ailleurs, au sein du Conseil, l'écart entre le nombre d'hommes et de femmes ne dépasse pas deux, conformément à la réglementation.

En 2025 se sont tenues six séances du Conseil de surveillance ainsi qu'une consultation écrite.

Une partie importante de son activité en 2025 a été consacrée à la stratégie du Groupe, aux projets de M&A, au suivi et à l'évolution de ses activités et du marché sur lequel il évolue, à la situation de son client Casino, ainsi qu'à l'examen des comptes et du budget, en s'appuyant sur les travaux du Comité d'audit et RSE.

Le rapport sur le gouvernement d'entreprise, que votre Conseil a adopté, vous expose plus en détail les travaux qu'il a réalisés en 2025, soit directement, soit à travers ses Comités, ainsi que les décisions qu'il a prises.

Ce rapport inclut pour rappel la présentation de la politique de rémunération des mandataires sociaux, dans le cadre des règles du *Say on Pay*. Les principes et critères de détermination et de répartition de la rémunération des membres du Directoire et du Conseil, qui y sont exposés, s'inscrivent dans la continuité de ceux approuvés l'an dernier par votre assemblée.

## Résolutions

Sur la base des travaux du Comité d'audit et RSE, des échanges avec les commissaires aux comptes et la direction, le Conseil de surveillance a examiné les comptes de l'exercice 2025 présentés par le Directoire, et n'a pas d'observation à formuler sur ceux-ci.

Nous vous invitons donc à approuver les comptes sociaux et consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2025.

Le Conseil de surveillance, en concertation avec le Directoire, vous propose de décider le versement, au titre de l'exercice 2025, d'un solde de dividende de 0,25 € par action, en complément de l'acompte sur dividende exceptionnel de 1,00 € par action versé en septembre 2025 au titre de la cession de High Connexion, soit un dividende total pour l'exercice 2025 de 1,25 € par action.

Il invite également votre assemblée à valider – en accord avec la recommandation du Comité d'audit et RSE – le choix du cabinet d'audit Fidens Conseil en tant que commissaire aux comptes en remplacement du Cabinet Jean Avier, dont le mandat arrive à échéance à l'issue de la présente assemblée, et ne peut être renouvelé, celui-ci ayant atteint la durée maximale autorisée par la réglementation.

Nous vous invitons enfin à émettre un vote favorable aux autres résolutions qui vous sont proposées, parmi lesquelles les résolutions relatives au *Say on Pay*.

Le 15 avril 2026.

Le Conseil de surveillance