2013 DOCUMENT DE RÉFÉRENCE

Teleperformance

Transforming Passion into Excellence

TELEPERFORMANCE

DOCUMENT DE RÉFÉRENCE 2013

incluant le rapport financier annuel

SOMMAIRE

Message du président 5
Message du directeur général 6

1. PRÉSENTATION DU GROUPE 7
1.1 Chiffres financiers clefs 8
1.2 Historique 10
1.3 Activités et stratégie 12
1.4 Propriétés immobilières et équipements 21
1.5 Organigramme (au 31/12/2013) 21
1.6 Facteurs de risque 23
1.7 Procédures judiciaires et d'arbitrage 28

2. INFORMATIONS SUR LA SOCIÉTÉ ET LE CAPITAL 29
2.1 Renseignements sur la société 30
2.2 Capital social 34
2.3 Actionnariat 41
2.4 Cotation boursière 43
2.5 Dividende 45
2.6 Communication financière 45

3. GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE 49
3.1 Présentation du conseil d'administration 50
3.2 Présentation de la direction générale 65
3.3 Rapport du président du conseil d'administration sur les conditions de préparation et d'organisation des travaux du conseil et sur les procédures de gestion des risques et de contrôle interne 66
3.4 Rapport des commissaires aux comptes établi en application de l'article L.225-235 du Code de commerce sur le rapport du président du conseil d'administration 85
3.5 Rémunérations des organes d'administration et de direction 86
3.6 Opérations sur titres de la société 100
3.7 Conventions et engagements réglementés 101

4. RESPONSABILITÉ SOCIALE, SOCIÉTALE ET ENVIRONNEMENTALE 103
4.1 Introduction 104
4.2 Informations sociales 109
4.3 Informations environnementales 118
4.4 Informations sociétales 122
4.5 Les enjeux RSE de notre activité 127
4.6 Rapport de l'un des commissaires aux comptes, désigné organisme tiers indépendant, sur les informations sociales, environnementales et sociétales figurant dans le rapport de gestion 128

5. COMMENTAIRES SUR L'EXERCICE 131
5.1 Examen de la situation financière et du résultat du groupe 132
5.2 Examen de la situation financière et du résultat de la société 136
5.3 Tendances et perspectives 138

6. COMPTES CONSOLIDÉS 139
6.1 État de la situation financière 140
6.2 État du résultat 141
6.3 État du résultat global 141
6.4 État des flux de trésorerie 142
6.5 Variation des capitaux propres 143
6.6 Notes annexes aux états financiers consolidés 144
6.7 Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés 184

7. COMPTES SOCIAUX 185
7.1 Bilan 186
7.2 Compte de résultat 188
7.3 Tableau des flux de trésorerie 189
7.4 Notes annexes 190
7.5 Tableau des filiales et participations 202
7.6 Inventaire des valeurs mobilières 204
7.7 Résultats financiers au cours des 5 derniers exercices 205
7.8 Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels 206

8. INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES 207
8.1 Responsable du document de référence 208
8.2 Contrôleurs légaux des comptes 209
8.3 Remarques générales 210
8.4 Table de concordance du document de référence 211
8.5 Table de concordance du rapport financier annuel 213
8.6 Table de concordance du rapport de gestion 214
8.7 Table de concordance des informations RSE 216

TELEPERFORMANCE

DOCUMENT DE RÉFÉRENCE
INCLUANT LE RAPPORT FINANCIER ANNUEL

Teleperformance, leader mondial de la gestion multimédia de l'expérience client externalisée, apporte ses services aux entreprises du monde entier dans le domaine de l'acquisition clients, des services de relations clients, de l'assistance technique et du recouvrement de créances.

À fin 2013, le groupe disposait de 110 000 stations de travail informatisées et comptait près de 149 000 collaborateurs répartis sur 229 centres de contacts dans 46 pays. Il gère des programmes dans 63 langues et dialectes pour le compte d'importantes sociétés internationales opérant dans de nombreux secteurs d'activité. Le chiffre d'affaires consolidé du groupe s'élevait à 2,433 milliards d'euros au titre de l'année 2013.

AMF AUTORITÉ DES MARCHÉS FINANCIERS

Le présent document de référence a été déposé auprès de l'autorité des marchés financiers le 28 février 2014, conformément à l'article 212-13 de son règlement général.

Il pourra être utilisé à l'appui d'une opération financière s'il est complété par une note d'opération visée par l'autorité des marchés financiers. Il a été établi par l'émetteur et engage la responsabilité de ses signataires.

Ce présent document est en ligne sur le site Internet de Teleperformance (www.teleperformance.com) ainsi que sur celui de l'autorité des marchés financiers (www.amf-france.org).

Incorporation par référence

Conformément à l'article 28 du règlement européen n° 809/2004 du 29 avril 2004, le lecteur est renvoyé aux précédents documents de référence concernant certaines informations :

1. Relatives à l'exercice 2012 :

- le rapport de gestion et les comptes consolidés ainsi que le rapport des commissaires aux comptes sur ces derniers, figurant dans le document de référence déposé le 28 février 2013 sous le numéro D. 13-0091 ;
- les comptes sociaux de Teleperformance, leur analyse ainsi que le rapport des commissaires aux comptes sur ces derniers, figurant dans le document de référence déposé le 28 février 2013 sous le numéro D. 13-0091 ;
- le rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés figurant dans le document de référence déposé le 28 février 2013 sous le numéro D. 13-0091.

2. Relatives à l'exercice 2011 :

- le rapport de gestion et les comptes consolidés ainsi que le rapport des commissaires aux comptes sur ces derniers, figurant dans le document de référence déposé le 5 mars 2012 sous le numéro D.12-0129 ;
- les comptes sociaux de Teleperformance, leur analyse ainsi que le rapport des commissaires aux comptes sur ces derniers, figurant dans le document de référence déposé le 5 mars 2012 sous le numéro D. 12-0129 ;
- le rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés figurant dans le document de référence déposé le 5 mars 2012 sous le numéro D-12-0129.

Les informations incluses dans ces deux documents de référence autres que celles citées ci-dessus ont été, le cas échéant, remplacées ou mises à jour par des informations incluses dans le présent document de référence.

MESSAGE DU PRÉSIDENT

" 2013 : croissance soutenue, amélioration des marges et construction de l'avenir ".

Chers actionnaires,

Je suis particulièrement heureux de vous présenter les résultats 2013 de Teleperformance caractérisés par trois succès notables :

- Nous avons enregistré une croissance organique forte, + 7,9 % à périmètre constant. Il s'agit d'un résultat bien supérieur à la moyenne du marché, qui reflète la qualité de nos performances et le renforcement de notre position de leader mondial dans notre secteur.

- Malgré les coûts supplémentaires engendrés par cette forte croissance, notamment la hausse des dépenses d'investissement et des coûts de montée en puissance des nouveaux programmes, nous avons de nouveau amélioré notre marge d'EBITA.

- De plus, nous avons franchi une étape majeure avec la modification du modèle de gouvernance d'entreprise, par la séparation des fonctions de présidence et de direction générale. Nous préparons ainsi, dans la continuité et la stabilité le leadership du groupe pour les vingt prochaines années.

Paulo César Salles Vasques est un leader remarquable au sein de la génération montante des cadres dirigeants du groupe. Il a été désigné à l'unanimité des membres du conseil pour être le nouveau directeur général et il assume déjà pleinement cette fonction.

J'ai le plaisir de vous annoncer que la direction transitoire de trois ans instituée par notre conseil fonctionne très bien. Paulo César Salles Vasques et moi-même partageons la même passion des relations humaines, de la réussite et de l'excellence transformée en résultats.

Enfin, le conseil propose à l'assemblée générale des actionnaires d'augmenter le taux de distribution du dividende de 35 %, à 0,80 euro par action.

Teleperformance continue d'être une aventure et une réussite formidables pour les nombreuses parties prenantes que sont nos clients, nos actionnaires, nos collaborateurs et nos partenaires… à tous et à chacun d'entre vous en particulier, j'adresse mes remerciements les plus chaleureux pour votre concours à ce parcours d'exception !

Daniel Julien

MESSAGE DU DIRECTEUR GÉNÉRAL

Chers actionnaires,

Teleperformance est le numéro un incontestable et le leader mondial de la gestion multimédia de l'expérience client externalisée.

Que signifie vraiment ce constat pour nos actionnaires, nos clients, nos collaborateurs et pour nos parties prenantes ?

De façon très concrète, notre place de leader mondial repose sur les réalités suivantes :

- Teleperformance emploie 149 000 professionnels répartis dans 230 centres clients à travers 46 pays.
- Nous sommes l'un des plus importants employeurs du secteur privé au monde et nous proposons à nos clients des solutions géographiques plus larges et plus diversifiées.
- Teleperformance offre des services à nos clients et à leurs clients finaux sur plus de 150 marchés du monde entier et ce, dans 63 langues et dialectes.
- Chaque année, nous sommes en interaction directe avec 30 % de la population mondiale et nous comprenons les particularités culturelles et les attentes de ces clients dans tous les grands secteurs de l'activité économique.
- Teleperformance jouit d'une forte dynamique de croissance, d'un bilan très sain sans endettement et avec une forte capacité de flux de trésorerie.
- Ainsi, nous constituons une société solide et bien gérée pour nos actionnaires et nous disposons des capacités et des ressources nécessaires pour investir dans les ressources humaines, la technologie et l'innovation afin d'optimiser continuellement notre fort potentiel.
- Mais il y a encore bien d'autres choses à dire sur l'aventure de Teleperformance…

Nous considérons que notre mission consiste à fournir une assistance attentionnée, personnalisée et efficace à chacun de nos clients dans le monde. Nous trouvons des solutions aux problèmes quotidiens que consommateurs et entreprises rencontrent avec les produits et services de leurs clients.

Nous sommes animés par une philosophie simple : servir est un honneur, un engagement et un art ! Chaque interaction est pour nous l'occasion de créer une expérience client sans égal !

C'est un honneur de servir car les plus grandes entreprises et les marques les plus prestigieuses au monde nous ont accordé leur confiance pour interagir en leur nom auprès de leurs propres clients. Nous apprécions ce privilège à sa juste valeur !

C'est un engagement réel de servir parce que nous savons qu'échouer n'est pas envisageable. Nous savons que notre réussite passe par une « application obsessionnelle » à résoudre sans attendre les défis et les besoins des deux milliards de consommateurs qui communiquent chaque année avec nous.

C'est un art de servir parce que notre succès est un savant mélange entre sélection, formation, suivi et animation de nos collaborateurs, technologies de pointe, sens du détail, rigueur et empathie.

Servir est une chance, parce qu'à chaque moment de vérité, dans chaque interaction, nous cherchons à créer LA différence pour les entreprises et les marques qui nous accordent leur confiance dans la relation avec leurs clients.

Au cours des 35 dernières années, nous avons évolué d'une petite entreprise à une place de leader mondial de son secteur d'activité. Et notre voyage extraordinaire ne s'arrête pas là. En 2013, notre croissance organique, nos résultats financiers, les niveaux de satisfaction et de fidélisation de nos clients ont tous été propulsés vers de nouveaux sommets, comme vous pouvez le découvrir dans ce document de référence.

Daniel Julien et moi-même partageons la même passion : nous voulons que le modèle de Teleperformance soit encore plus fort, plus efficace et même plus pertinent et couronné de succès pour les nombreuses décennies à venir.

Depuis juin 2013, nous transmettons les connaissances et l'expertise de notre équipe de direction en intégrant progressivement la génération du millénaire à des positions clés au sein du groupe.

Nous en percevons déjà de nombreux résultats concrets et notamment :

- le développement de solutions multimédia
- la mise en place de nos centres de contacts multilingues
- la création de notre laboratoire de l'expérience client
- la diffusion de logiciels CRM exclusifs à l'architecture pleinement intégrée
- le lancement de kiosques interactifs et d'applications mobiles avec des clics de chat, clics d'appel, etc.

Plus que jamais, nous savons que l'avenir de la gestion de la relation clients est entre les mains de Teleperformance au sommet de son art ; un art dont les mots clés sont *inspiration, compétence, engagement* et *efficacité*. Notre ADN, nos valeurs, notre culture et la richesse de nos équipes me donnent la pleine certitude que nous saurons continuer à tracer la voie de notre secteur d'activité à l'avenir.

Ensemble, nous continuerons à transformer notre passion en excellence !

Paulo César Salles Vasques

1. Présentation du groupe

1.1 CHIFFRES FINANCIERS CLEFS 8

1.2 HISTORIQUE 10

1.3 ACTIVITÉS ET STRATÉGIE 12
1.3.1 Leader mondial de la gestion de l'expérience client externalisée 12
1.3.2 Marché et positionnement du groupe 17
1.3.3 Mission et stratégie du groupe 18
1.3.4 Faits marquants en 2013 19

1.4 PROPRIÉTÉS IMMOBILIÈRES ET ÉQUIPEMENTS 21

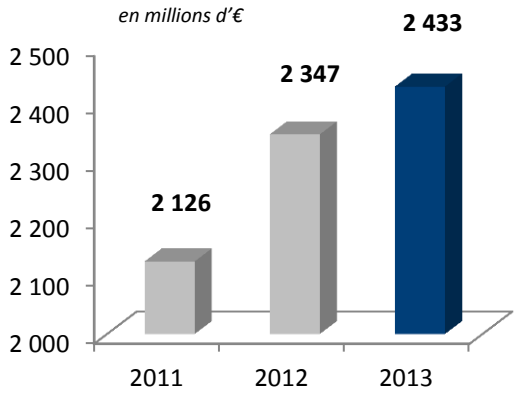
1.5 ORGANIGRAMME (AU 31/12/2013) 21
1.5.1 Teleperformance SA et ses filiales 21
1.5.2 Organigramme opérationnel 22

1.6 FACTEURS DE RISQUE 23
1.6.1 Risques financiers 23
1.6.2 Risques liés à l'activité 24
1.6.3 Risques généraux 26
1.6.4 Assurance – Couverture de risque 28

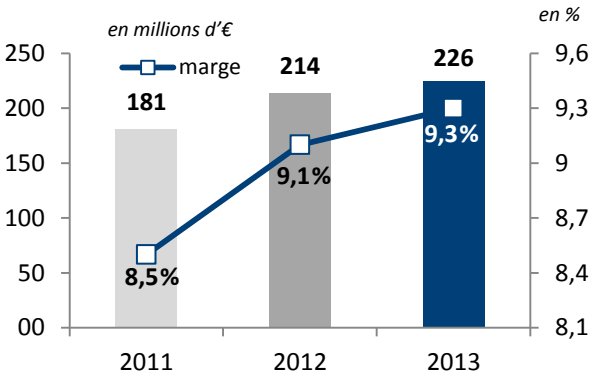
1.7 PROCÉDURES JUDICIAIRES ET D'ARBITRAGE 28

1.1 Chiffres financiers clefs

Chiffre d'affaires

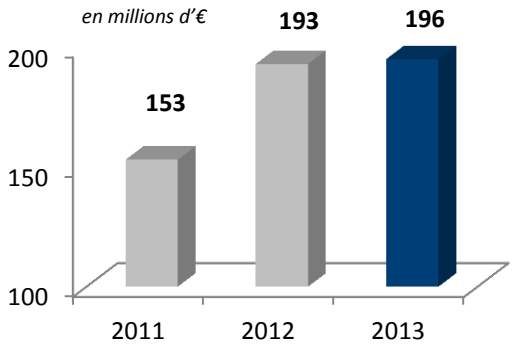


EBITA courant*



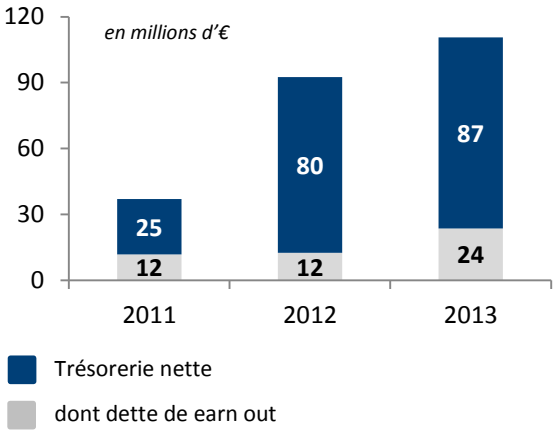
** EBITA courant : résultat opérationnel avant dépréciation de goodwill, amortissement des incorporels liés aux acquisitions et éléments non récurrents (coûts de restructuration, coûts des plans d'attribution d'actions de performance ainsi que coûts liés aux fermetures de filiales…)*

Résultat opérationnel *

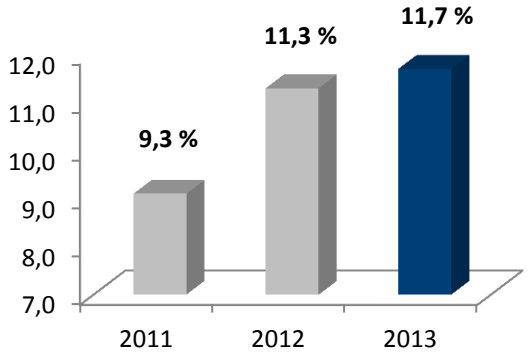


** incluant des coûts de restructuration pour :*
en 2011 : 12 millions d'euros
en 2012 : 2 millions d'euros
en 2013 : 4 millions d'euros

Trésorerie nette

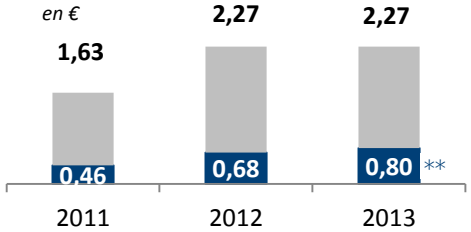


Retour sur capitaux employés (ROCE*)



** ROCE : EBITA courant après impôts / capitaux employés*

Bénéfice dilué et dividende par action*



** Nombre moyen pondéré d'actions utilisé pour le calcul du résultat net dilué par action :*
en 2011 : 56 315 719 ;
en 2012 : 56 164 213
en 2013 : 56 778 402

*** tel que proposé à l'assemblée générale du 7 mai 2014*

	2013	*2012*	*2011*
Chiffres clefs consolidés (en millions d'euros)			
Chiffre d'affaires	2 433	2 347	2 126
Croissance organique (en %)	*+ 7,9 %*	*+ 6,9 %*	*+ 3,5 %*
EBITA courant	226	214	181
en % du chiffre d'affaires	*9,3 %*	*9,1 %*	*8,5 %*
Résultat opérationnel	196	193	153
en % du chiffre d'affaires	*8,1 %*	*8,2 %*	*7,2 %*
Résultat net de l'ensemble consolidé	129	129	95
Résultat net part du groupe	129	127	92
Données par action (€)			
Résultat net de base par action	2,27	2,30	1,63
Résultat net dilué par action	2,27	2,27	1,63
Dividende par action *	0,80	0,68	0,46
Actif (en millions d'euros)			
Total actif non courant	1 103	1 139	1 119
dont goodwill	*674*	*712*	*710*
Total actif courant	788	784	755
Total actif	1 891	1 923	1 871
Capitaux propres et dette nette (en millions d'euros)			
Capitaux propres part du groupe	1 392	1 377	1 273
Intérêts minoritaires	4	6	4
Capitaux propres	1 396	1 383	1 277
Dette nette			
- Excédent de trésorerie **	87	80	25
Flux de trésorerie (en millions d'euros)			
Marge brute d'autofinancement	236	229	151
Flux de trésorerie d'exploitation	190	203	184
Investissements d'exploitation (net)	- 126	- 108	- 96
Cashflow net disponible	64	95	88

* *Tel que proposé à l'assemblée générale du 7 mai 2014*
** *Trésorerie et équivalents diminuée des passifs financiers courants et non courants*

1.2 Historique

1978 – Le groupe Teleperformance est né à Paris sous la houlette de Daniel Julien, actuel président du groupe. Pendant ses premières années, la société ainsi créée propose essentiellement des services de télémarketing à une clientèle française, principalement dans les secteurs des médias, des services financiers et de l'assurance.

1986 – La société devient leader du marché français et débute son expansion internationale en s'implantant en Belgique et en Italie.

1988 – La société poursuit son développement en Europe avec l'intégration de filiales en Espagne, en Allemagne, en Suède et au Royaume-Uni.

1989 – Daniel Julien et Jacques Berrebi s'associent au sein de la société Rochefortaise Communication, société-mère de Teleperformance International, cotée à la bourse de Paris. Dix ans plus tard, elles fusionnent, donnant naissance à la société SR.Teleperformance. Elle prendra le nom de Teleperformance en 2006.

1990 – Teleperformance crée les premiers centres de services clients externalisés et déploie les premières enquêtes de satisfaction clients.

1993 – Teleperformance ouvre son premier centre de contacts aux États-Unis.

1995 – Teleperformance devient leader du marché européen et continue d'y renforcer son positionnement les années suivantes en s'implantant en Suisse, Norvège, Grèce, Finlande, aux Pays-Bas et au Danemark.

1996 – Teleperformance s'implante en Asie avec l'ouverture de centres de contacts aux Philippines puis à Singapour. Le groupe devient ainsi un acteur mondial majeur de la gestion de clientèle externalisée.

1998 – Teleperformance débute son implantation en Amérique latine par l'acquisition de sociétés au Brésil et en Argentine. 4 ans plus tard, Teleperformance y poursuit son développement par l'acquisition d'une société au Mexique.

2003 – Le groupe commence à se recentrer sur les activités de centres de contacts, avec un désengagement progressif des activités de communication santé et de marketing services. Cette même année, il devient le 2ème prestataire mondial de la gestion de l'expérience client.

2004 – Le groupe poursuit son expansion en s'implantant en Europe de l'est : Pologne, République tchèque et Slovaquie, puis deux ans plus tard en Russie.

2007 – Le groupe devient le n°1 mondial de la gestion de l'expérience client externalisée grâce à un développement rapide de ses activités à l'international, à la fois par croissance organique et par acquisition.

2008 – Teleperformance acquiert « The Answer Group », acteur majeur de l'assistance technique aux États-Unis dans les domaines des télécommunications, fournitures d'accès Internet, télévision par câble, distribution spécialisée et OEM (Original Equipment Manufacturer).

2009 – Teleperformance réorganise ses activités en France. Le nouvel ensemble constitué par les sociétés Cashperformance, Comunicator, Infomobile, TechCity Solutions France, Teleperformance France, Teleperformance Midi-Aquitaine, Teleperformance Nord et Teleperformance Rhône-Alpes prend la dénomination de Teleperformance France.

2010 – Teleperformance renforce significativement sa présence au Royaume-Uni par l'acquisition de la société beCogent, présente notamment dans les secteurs de la distribution, des services financiers, des

télécoms et des fournisseurs d'accès à Internet. Parallèlement, Teleperformance poursuit son implantation en Amérique latine : après l'acquisition de Teledatos en Colombie en 2009, une société est créée au Costa Rica.

2011 – Teleperformance adopte une structure à conseil d'administration ; Daniel Julien en devient le président-directeur général.

2012 – Teleperformance ouvre au Portugal un nouveau « hub » multilingue « high tech-high touch » dédié au management de l'expérience client, complétant des dispositifs similaires développés à Athènes, au Caire, à Maastricht et à Istanbul. Élément clef de la stratégie de développement du groupe en Europe, ces hubs multilingues permettent à une entreprise cliente de couvrir tous les marchés européens avec un nombre très limité de centres. Jacques Berrebi, cofondateur, quitte sa fonction de censeur ainsi que ses fonctions opérationnelles au sein du groupe et vend la quasi-totalité de sa participation dans la société.

2013 – Teleperformance poursuit son développement rapide à l'international sur des marchés en forte croissance avec l'ouverture de 8 nouveaux centres de contacts en Amérique latine, au Portugal et en Espagne et 6 sites aux États-Unis et aux Philippines.

Le conseil d'administration, dans sa séance du 30 mai 2013, a décidé de dissocier les fonctions de président du conseil et de directeur général et a ainsi nommé M. Daniel Julien en qualité de président du conseil et M. Paulo César Salles Vasques en qualité de directeur général. Teleperformance respecte ainsi l'engagement pris à l'égard des actionnaires en 2011.

Cette nouvelle gouvernance est accompagnée d'une période de transition de trois ans qui permet d'engager une transmission active et effective de la connaissance du fondateur, acquise durant 35 ans, du groupe, des particularités régionales, des spécificités des managements en place et des différents marchés à travers le monde.

1.3 Activités et stratégie

1.3.1 Leader mondial de la gestion de l'expérience client externalisée

1.3.1.1 Le métier de la gestion de l'expérience externalisée

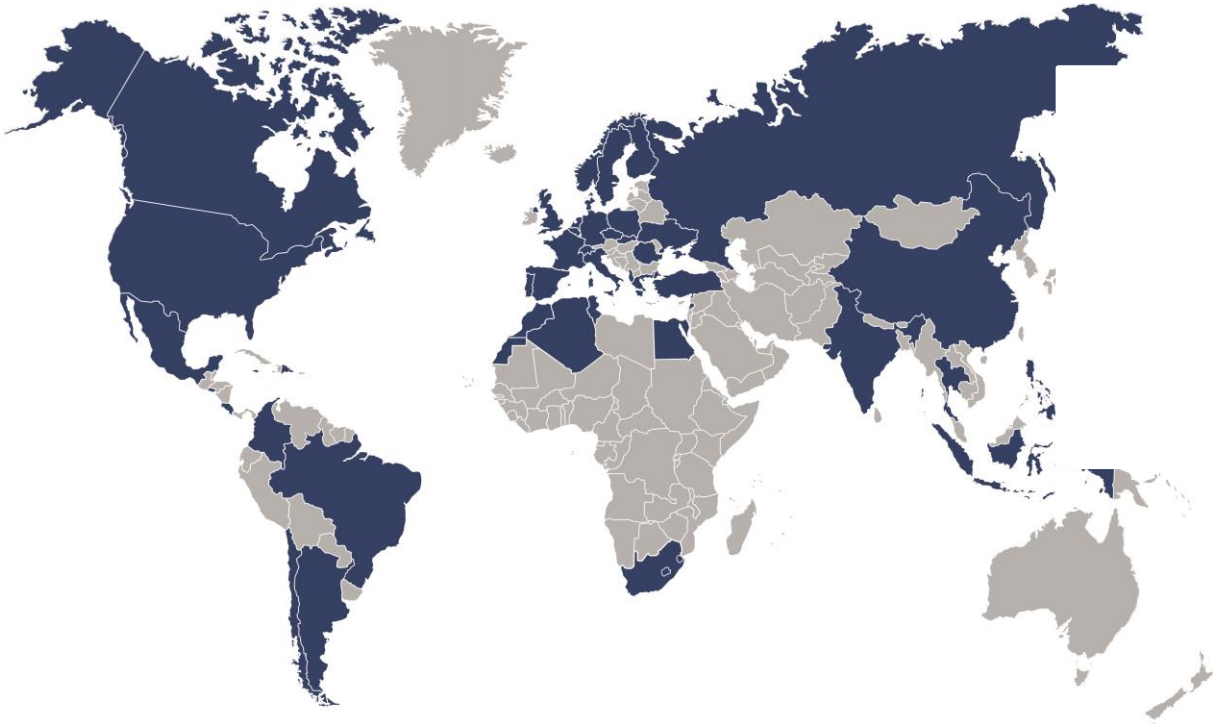
Le groupe propose aux entreprises et administrations du monde entier des solutions intégrées pour gérer, pour leur compte, l'ensemble du cycle de la relation client. Teleperformance apporte notamment des solutions en matière de service de relations clients (demande d'information, souscriptions et abonnement, service après-vente…), d'assistance technique (dépannage, optimisation,…), d'acquisition de clients (actions commerciales et marketing) et de recouvrement de créances. Son offre est multimédia (téléphone, mail, chat, face à face,…) et peut-être appliquée à tout secteur d'activité et ce, en plusieurs langues.

Teleperformance met ainsi aux services des entreprises son savoir-faire en matière de gestion du capital humain, des infrastructures entièrement tournées vers la gestion de l'expérience client ainsi qu'une technologie de haute performance assurant qualité, sécurité et fiabilité. Le groupe s'appuie sur son réseau mondial pour satisfaire un grand nombre de marchés à partir de centres de contacts locaux ou situés dans un pays proche (nearshore) ou lointain (offshore).

1.3.1.2 Une présence mondiale

En 2013, Teleperformance a réalisé un chiffre d'affaires consolidé de 2,4 milliards d'euros. Le groupe dispose d'environ 110 000 stations de travail informatisées couvrant plus de 150 marchés et compte près de 149 000 collaborateurs répartis sur 229 centres de contacts dans 46 pays. Le groupe gère des programmes dans 63 langues et dialectes pour le compte d'importantes sociétés internationales opérant dans de nombreux secteurs d'activité.

Les opérations du groupe dans le monde au 31 décembre 2013



Dans son organisation comme dans son information externe, le groupe est organisé autour de 3 grandes zones linguistiques :

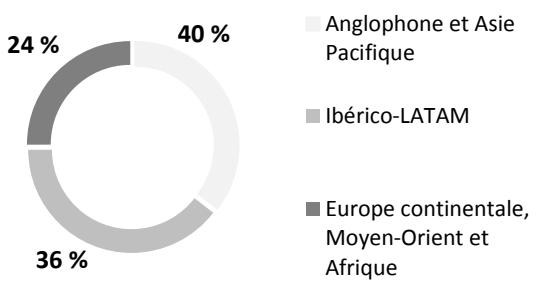
- la zone anglophone et Asie-Pacifique (EWAP)
- la zone ibérico-LATAM
- et la zone Europe continentale, Moyen-Orient & Afrique (CEMEA), elle-même divisée en 3 régions :
    - le marché francophone
    - l'Europe du Sud
    - l'Europe du Nord et de l'Est

Répartition des pays par zone linguistique

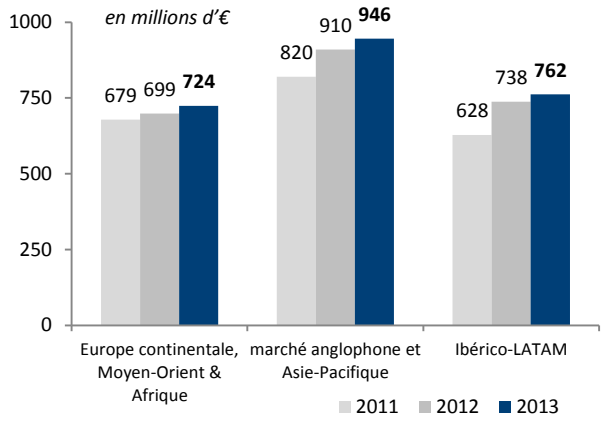
Anglophone & Asie-Pacifique	***Ibérico-LATAM***	***Europe continentale, Moyen-Orient & Afrique***
Afrique du Sud	Argentine	marché francophone
	Brésil	France
Canada	Chili	Maroc
États-Unis	Colombie	Tunisie
Jamaïque		Europe du Sud
	Costa Rica	Albanie
Chine	Mexique	Égypte
Inde	Rép. dominicaine	Grèce
Indonésie	Salvador	Italie
Philippines		Liban
Singapour	Espagne	Roumanie
	Portugal	Turquie
Royaume-Uni		Europe Nord & Est
		Allemagne
		Belgique
		Danemark
		Finlande
		Norvège
		Pays-Bas
		Pologne
		Rép. tchèque
		Russie
		Slovaquie
		Suède
		Suisse
		Ukraine
		activité de TLS *

* *filiale de Teleperformance à 100 % spécialisée dans la gestion de l'expérience client en face à face, notamment dans le domaine de la gestion des demandes de visas.*

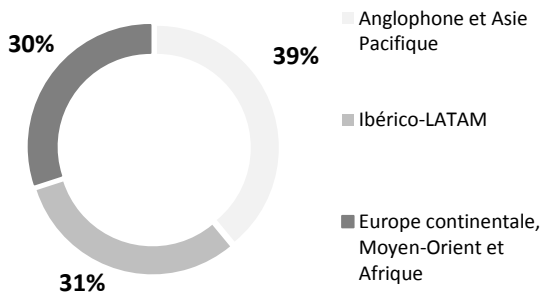
Répartition de l'effectif total au 31 décembre 2013 par zone linguistique



Évolution du chiffre d'affaires sur les 3 dernières années



Répartition du chiffre d'affaires 2013 par zone linguistique (2 433 millions d'euros)



Les effectifs du groupe sont déployés essentiellement sur des marchés stratégiques en forte croissance. Les États-Unis, les Philippines, le Mexique et le Brésil comptent pour près de 50 % des effectifs du groupe.

Avec près de 149 000 collaborateurs répartis sur les trois zones linguistiques du groupe, Teleperformance se classe parmi les 150 premiers employeurs mondiaux.

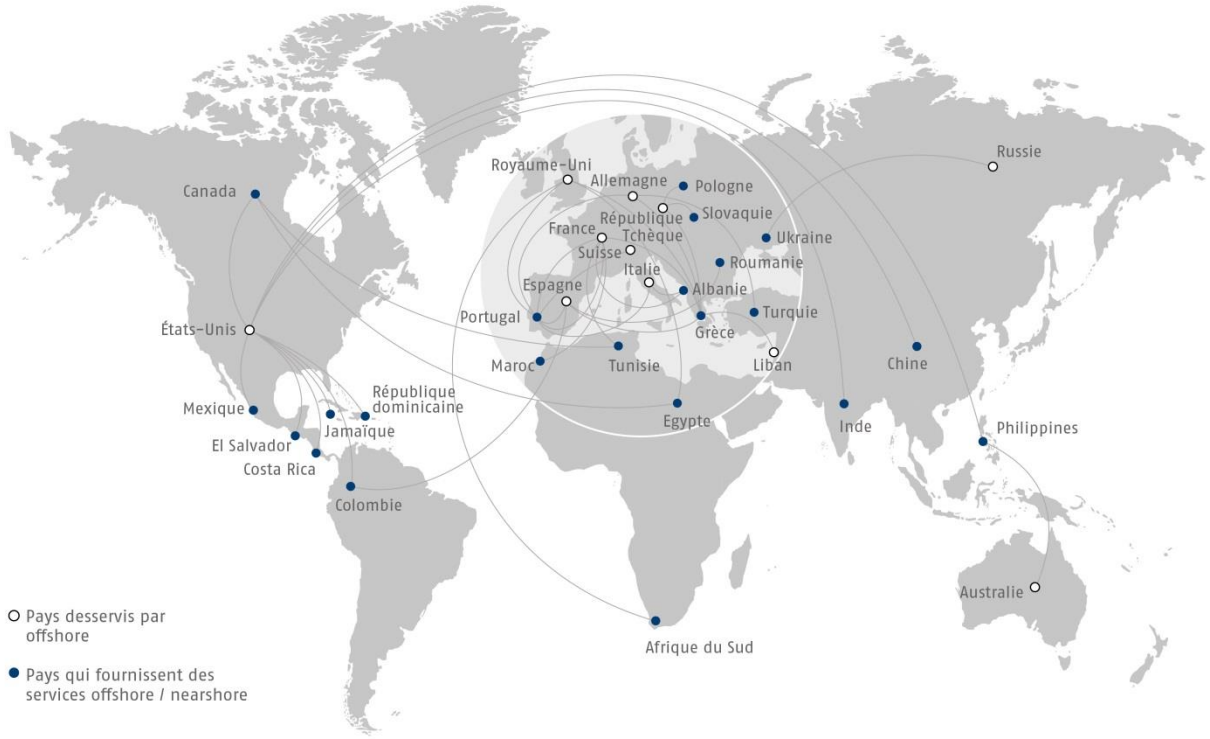
Effectif total des 10 premiers pays d'implantation au 31 décembre 2013

pays	***nombre de salariés au 31/12/2013***
Philippines	20 706
États-Unis	19 990
Mexique	17 530
Brésil	13 043
Royaume-Uni	8 970
Colombie	8 078
Tunisie	5 670
Italie	4 314
France	4 089
Inde	3 926

1.3.1.3 Une offre de solutions domestiques et offshore complète grâce à un réseau mondial intégré

Teleperformance propose à ses clients une offre unique de solutions de gestion d'expérience client au niveau mondial grâce à un réseau intégré d'opérations domestiques et offshore, incluant l'offshore de proximité (nearshore), dans 22 pays.

La solution offshore se définit comme la capacité de servir un marché à partir de centres de contacts situés dans un autre pays, dans la langue du pays du marché. Les solutions offshore de Teleperformance servent essentiellement le marché nord-américain à partir du Mexique (nearshore) et des Philippines (offshore), en langues anglaise et espagnole, et certains marchés européens (solutions nearshore).



L'offre mondiale de Teleperformance repose sur une technologie de haute performance caractérisée par des réseaux intégrés et l'excellence du groupe en matière de gestion des ressources humaines et de normes de sécurité.

Répartition du chiffre d'affaires par type de programme

(en % du chiffre d'affaires annuel)	***2013***	***2012***	***2011***
domestique	71 %	74 %	74 %
nearshore/offshore	29 %	26 %	26 %

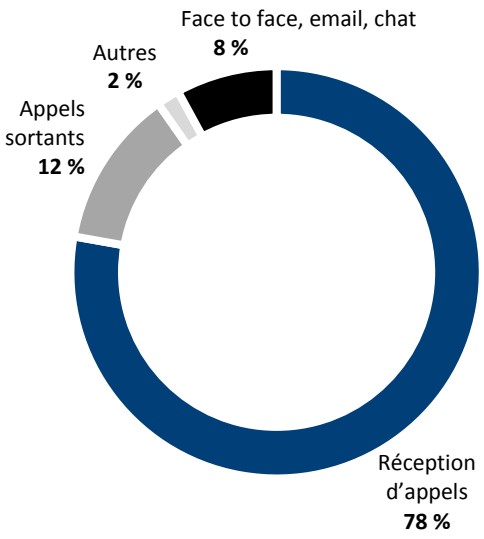
1.3.1.4 Un portefeuille d'activités équilibré

Depuis de nombreuses années, l'évolution législative en matière de protection des consommateurs a conduit le groupe à mettre en place des plans d'actions pour gérer ses impacts, avec le développement des activités de réception d'appels, qui représentent aujourd'hui la grande majorité de l'activité du groupe.

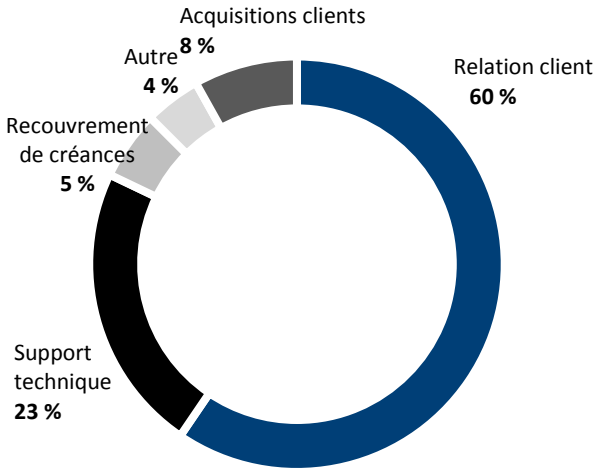
La prépondérance des activités de réception d'appels dans le chiffre d'affaires actuel permet d'assurer une certaine récurrence des revenus du groupe, compte tenu de la durée des contrats liés à des activités d'appels entrants très supérieure à celle des contrats liés à des activités d'appels sortants.

Bien que restant minoritaire dans le chiffre d'affaires du groupe, la part des services hors téléphone (face à face, email et chat) croît à un rythme soutenu.

Répartition du chiffre d'affaires par nature de contact



Répartition du chiffre d'affaires par type de service



Un portefeuille clients diversifié

Avec près de 700 clients, Teleperformance dispose du portefeuille le plus diversifié du secteur.

Teleperformance développe des offres dédiées aux besoins spécifiques de chaque secteur d'activité. Le groupe est notamment bien positionné dans les secteurs tels que le secteur public, les assurances, l'énergie, les média, les services financiers, la technologie, les télécoms, Internet et la télévision payante.

Répartition du chiffre d'affaires par secteur d'activité

(en % du chiffre d'affaires annuel)	***2013***	***2012***	***2011***
Télécommunications, Internet	32,9 %	33,6 %	37,1 %
Télévision payante	13,8 %	16,1%	14,3 %
Technologie, électronique grand public, média	14,4 %	13,4%	11,5 %
Services financiers	9,5 %	9,1%	9,2 %
Santé et assurances	5,1 %	4,7 %	5,0 %
Énergie	4,2 %	4,4 %	3,8 %
Distribution, e-commerce	3,8 %	3,0 %	3,4 %
Agences de voyage, hôtellerie	3,7 %	3,1 %	2,8 %
Service public	3,2%	3,0 %	2,8%
Autres	9,4 %	9,6%	10,1%
Total	**100 %**	**100%**	**100%**

L'évolution sur les trois dernières années du portefeuille clients par secteur d'activité montre une diversification plus marquée, avec notamment la baisse ou la stagnation relative de la contribution des secteurs historiques tels que les télécommunications, Internet et le câble, et la montée en puissance d'autres secteurs tels que l'électronique grand public, la santé et les assurances, la distribution et les agences de voyages. La concentration du portefeuille clients a tendance à décroitre.

Répartition du portefeuille clients

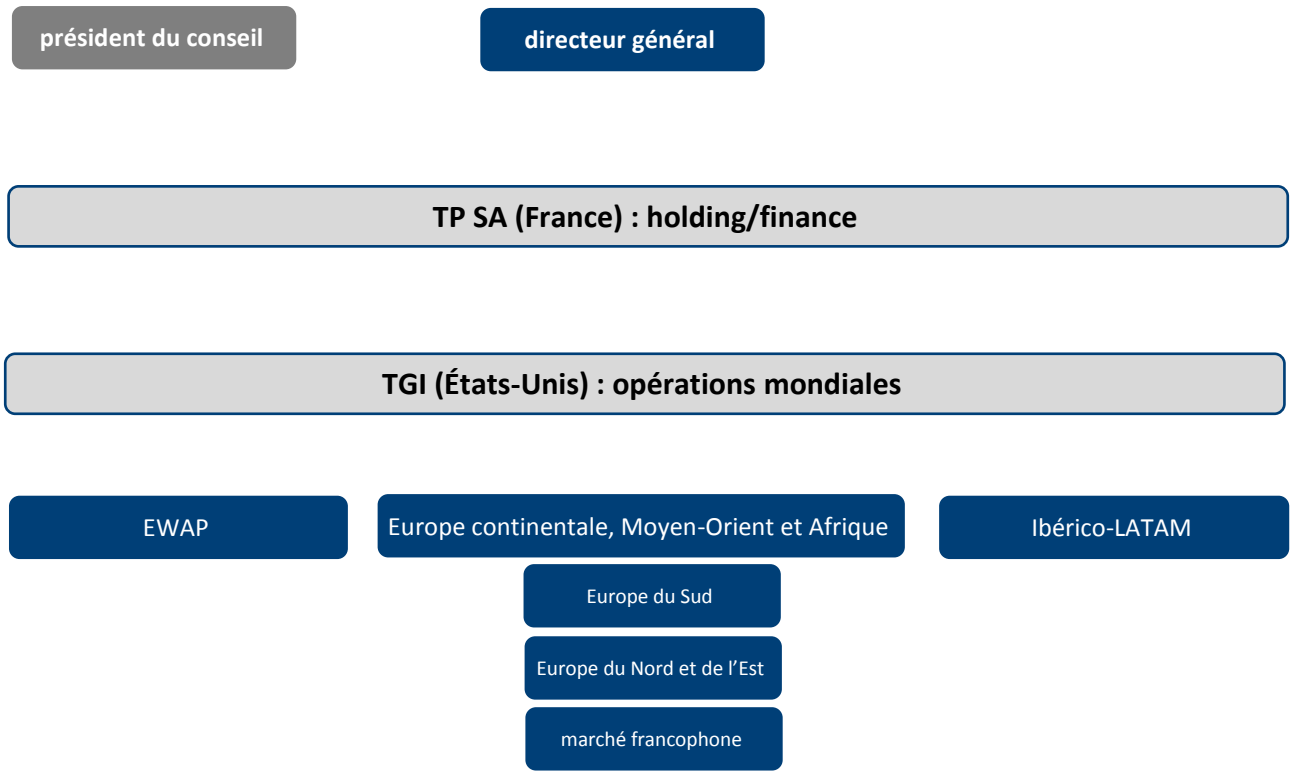
	2013	***2012***	***2011***
1er client *	7 %	6 %	7 %
Top 5	22 %	23 %	23 %
Top 10	34 %	35 %	36 %
Top 20	48 %	50 %	49 %
Top 50	68 %	70 %	68 %
Top 100	83 %	84 %	81 %

* *AT & T*

1.3.1.5 Une organisation et une direction internationales

Organisation

Le groupe est divisé en 3 grandes zones linguistiques : la zone anglophone et Asie-Pacifique, la zone ibérico-LATAM et la zone Europe continentale, Moyen-Orient et Afrique. Compte tenu de ses spécificités, cette dernière est elle-même, depuis début 2014, découpée en 3 régions distinctes. L'organisation comporte également des directeurs aux fonctions transverses (finance, marketing, développement et systèmes d'information) et aux responsabilités mondiales en poste dans différentes régions du monde. L'ensemble de ces cadres dirigeants, de différentes nationalités et très expérimentés dans leur spécialité, constitue le comité exécutif sous la direction du directeur général.



Équipe dirigeante

Daniel Julien	**président du conseil d'administration**
Paulo César Salles Vasques	**directeur général et président du comité exécutif**

Le comité exécutif

Fabricio Coutinho	directeur marketing
Brigitte Daubry	présidente de la zone marché francophone
Lyle Hardy	directeur systèmes d'information et technologie
Alejandro Perez	président de la zone ibérico-LATAM
Olivier Rigaudy	directeur financier
Yannis Tourcomanis	président de la zone Europe du Sud
Alan Truitt	directeur du développement
Norbert Van Liemt	président de la zone Europe du Nord et de l'Est
Brent Welch	président de la zone anglophone et Asie-Pacifique

1.3.2 Marché et positionnement du groupe

1.3.2.1 Définition et perspectives du marché du groupe

La gestion de l'expérience client représente un marché mondial de 305 milliards de dollars, externalisé à hauteur de 26 % (source interne et externe - IDC et Kaulkin & Ginsberg).

Le marché externalisé représente ainsi 79 milliards de dollars. Il se décompose en deux segments de marché : le marché de la gestion de l'interaction client d'une part, et le marché du recouvrement de créances d'autre part.

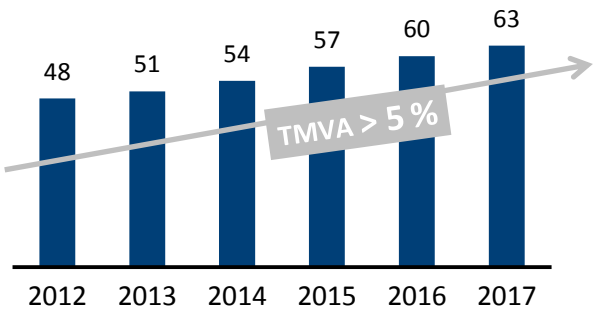
Le marché du recouvrement de créances externalisé est estimé à 28 milliards de dollars (source Kaulkin & Ginsberg). Teleperformance y réalise 5 % de son chiffre d'affaires.

Le marché de la gestion de l'interaction client couvre les domaines du service de relations client, du support technique et de l'acquisition client. Il est estimé à 51 milliards de dollars et progresse de plus de 5 % par an en moyenne (source : IDC et Kaulkin & Ginsberg). Teleperformance y réalise 95 % de son chiffre d'affaires.

La croissance de ce marché devrait être soutenue à l'avenir, d'une part par la nécessité permanente pour les entreprises d'optimiser leurs coûts et d'améliorer leur service client grâce à une gestion de l'expérience client externalisée de premier ordre, et d'autre part par la fiabilité de solutions désormais proposées par les leaders de l'externalisation grâce à la maturité de leur expérience et à leurs ressources dédiées intégrées.

Perspectives du marché de la gestion de l'interaction client (2012-2017)

en milliards de dollars US



source : IDC Worldwide – mai 2013

La révolution de l'Internet mobile reflétée par le développement rapide des appareils de communication mobiles, smartphones et tablettes, renforce ces perspectives de croissance. Elle augure de la multiplication des interactions entre marques et consommateurs et des services clients dédiés dans de très nombreux domaines :

- loisirs : livres, musique, photos, jeux, information…
- finance : paiement via mobile, Internet, carte de crédit
- tourisme : agences de voyage en ligne, enregistrement en ligne…
- enseignement : e-learning, université « en ligne »…
- secteur public : le tout numérique (procédures d'identification, d'autorisation et de paiement)
- logistique : le tout numérique (prise en charge, traçabilité, livraison de colis et marchandises, service réclamations)
- santé : accompagnement médical, proposition de services, gestion des épidémies…
- distribution : commerce en ligne, chaine d'approvisionnement

1.3.2.2 Environnement concurrentiel et positionnement du groupe

Teleperformance est le leader mondial du marché de l'expérience client externalisé, qui reste très atomisé. Avec un chiffre d'affaires supérieur à 2,4 milliards d'euros, la part de marché mondial du groupe est de 4 %. Elle s'élève à 6 % si on ne retient que l'univers de la gestion de la relation clients en excluant le recouvrement de créances.

Le positionnement mondial du groupe lui permet de devancer de loin ses concurrents les plus directs, américains et régionaux (Amérique du Nord ou Amérique latine pour l'essentiel).

rang *	*société*	*pays*
1	Teleperformance	France
2	Atento	Espagne
3	Convergys **	États-Unis
4	EGS	États-Unis
5	Contax	Brésil
6	Sitel	États-Unis
7	West Corporation	États-Unis
8	Teletech	États-Unis
9	Sykes	États-Unis
10	Stream **	États-Unis

* *sur la base du chiffre d'affaires 2012*

** *annonce de l'acquisition de Stream par Convergys en janvier 2014, donnant naissance au numéro 2 du marché mondial, derrière Teleperformance*

1.3.3 Mission et stratégie du groupe

1.3.3.1 Mission et fondements de la stratégie

Teleperformance se définit comme un ensemble de personnes au service d'autres personnes pour les aider à résoudre leurs problèmes quotidiens. Pour remplir cette mission et développer ses activités, le groupe place au centre de sa stratégie le développement du capital humain et la culture de la satisfaction client. Ces deux piliers garantissent qualité, sécurité et fiabilité du service délivré et reflètent les cinq valeurs du groupe : *Intégrité, Respect, Professionnalisme, Innovation* et *Engagement*.

La politique de développement du capital humain du groupe (« People Strategy ») est axée sur la recherche constante de l'excellence dans le recrutement, la fidélisation des équipes, le développement des talents et l'enrichissement des compétences. Elle vise à permettre l'exercice des responsabilités de chacun et l'atteinte des objectifs du groupe. Cette politique s'appuie sur un management de proximité et de larges enquêtes de satisfaction auprès des collaborateurs. De nombreuses initiatives ont pu ainsi être lancées pour améliorer les conditions de travail et d'intégration des collaborateurs tout en favorisant leur épanouissement professionnel et personnel.

La culture de la satisfaction client permet au groupe d'anticiper constamment les attentes de ses partenaires et d'y répondre en assurant un niveau de qualité et de sécurité maximal. Cela passe par :

- la recherche de solutions innovantes (plateformes multilingues, programmes e-performance…)
- le développement permanent de processus opérationnels optimaux (indicateurs de qualité de la satisfaction clients K-sat, gestion dédiée des comptes stratégiques…)
- le développement d'une offre différenciée à forte valeur ajoutée (solutions premium, marketing analytique, gestion des réseaux sociaux…)
- le développement des capacités de production à l'international pour accompagner les clients locaux et globaux dans leur développement et renforcer le dispositif intégré de solutions domestiques et offshore (proche et distante)

Cette culture est d'autant plus fondamentale dans la stratégie du groupe que ses marchés connaissent aujourd'hui la révolution de la mobilité qui génère de nouveaux comportements consommateur (« *connected everywhere, everytime* »), de nouveaux besoins de la part des clients et de nouveaux services sur certains secteurs tels que la gestion de la santé « mobile », l'équipement de la maison, les jeux en ligne etc…

1.3.3.2 Stratégie de développement

Fort de ses nombreux atouts différenciants, Teleperformance mène une stratégie de développement visant à tirer parti des nombreuses opportunités de croissance de ses marchés dont il est le leader mondial.

Le groupe a retenu trois axes stratégiques :

- développement géographique concentré sur les États-Unis et les pays émergents (BRICS)
- développement des expertises sectorielles pour diversifier son portefeuille d'activité (santé, finance, distribution) avec notamment des moyens marketing et commerciaux renforcés (recherche, équipes, processus)
- développement de l'offre multimédia (voix, chat, e-mail, face-à-face, réseaux sociaux) pour mieux répondre aux spécificités de certains secteurs (délivrance de visas, e-commerce…) et aux enjeux de la révolution de l'Internet mobile.

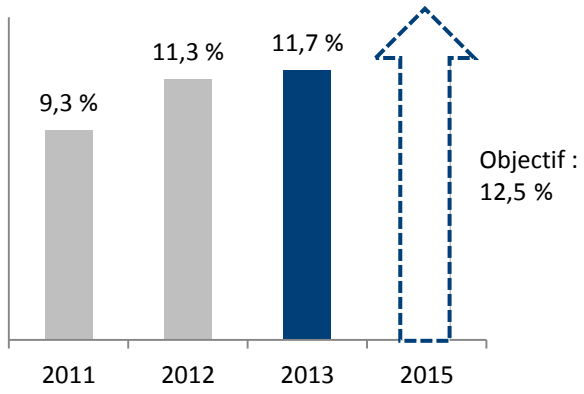
Cette stratégie doit permettre un développement pérenne et rentable de ses activités, par croissance organique et par acquisitions ciblées.

La stratégie d'acquisitions du groupe privilégie les sociétés de taille moyenne présentant un modèle économique et financier solide ainsi qu'une complémentarité avec sa base client et métier. Les États-Unis qui représentent environ 50 % du marché mondial de la gestion de l'expérience client sont la cible prioritaire pour ces acquisitions.

1.3.3.3 Objectif de retour sur capitaux employés

L'objectif de cette stratégie est de créer de la richesse pour toutes les parties prenantes du groupe, tant ses collaborateurs et ses clients que ses actionnaires et de conforter son positionnement de leader mondial.

Évolution du retour sur capitaux employés sur les trois derniers exercices et objectif 2015



1.3.4 Faits marquants en 2013

1.3.4.1 Évolution de la gouvernance

Dans un souci de bonne gouvernance, le conseil d'administration, dans sa séance du 30 mai 2013, a, après en avoir débattu, décidé de dissocier les fonctions de président du conseil et de directeur général.

Cette nouvelle gouvernance est accompagnée d'une période de transition de trois ans qui permet d'engager une transmission active de la connaissance du fondateur, acquise durant 35 ans, du groupe, des particularités régionales, des spécificités des managements en place et des différents marchés à travers le monde.

1.3.4.2 Activité et résultats

Les objectifs annuels ont été atteints avec + 7,9 % de croissance organique du chiffre d'affaires et une marge de 9,3 %, en hausse de 20 points de base par rapport à l'année précédente. Ils valident la pertinence des choix stratégiques de développement du groupe.

La nouvelle progression des activités et de la rentabilité du groupe en 2013 a reflété les évolutions suivantes :

- poursuite du dynamisme de l'activité dans les régions ibérico-LATAM, anglophone et Asie-Pacifique
- redressement progressif de certains marchés en Europe et poursuite du succès commercial rencontré par les solutions multilingues en Europe du Sud
- croissance satisfaisante des résultats malgré l'impact défavorable de la dépréciation des devises des pays émergents et du dollar US, zones où le groupe est fortement implanté

Le groupe a généré un cashflow net disponible de 64,3 millions d'euros. La structure financière est solide avec une trésorerie nette de 87 millions d'euros au 31 décembre 2013.

Des informations complémentaires sont données dans les commentaires de l'exercice (page 132, paragraphe 5.1 *Examen de la situation financière et du résultat du groupe*)

1.3.4.3 Développement et investissements

Nouveaux sites et accroissement des capacités de production

En 2013, le groupe Teleperformance a poursuivi son développement dans 15 pays différents en ouvrant 16 nouveaux sites et en augmentant le nombre de postes de travail sur des sites déjà existants.

- zone Europe continentale, Moyen-Orient et Afrique : deux nouveaux sites ont ouvert pour accompagner la forte demande en solutions multilingues.
- zone anglophone et Asie-Pacifique : 6 nouveaux sites ont vu le jour et les capacités se sont accrues sur 7 sites existants :
- zone ibérico-LATAM : c'est de nouveau dans cette zone à la croissance très soutenue que Teleperformance a le plus investi en 2013.

Investissements d'exploitation

Le développement des capacités de production du groupe dans les régions ibérico-LATAM, Amérique du Nord et Philippines s'est traduit par une hausse significative des investissements d'exploitation du groupe en 2013 par rapport aux années précédentes.

2013	2012	2011
126,1	108,4	95,5

Le groupe s'attache à un contrôle rigoureux de ces investissements (volume et rentabilité par projet), notamment dans l'accompagnement du développement rapide de ses activités sur des marchés très dynamiques.

Le groupe a l'intention d'intensifier son développement en Asie avec notamment un projet en cours de réalisation en Chine.

Prises de participations significatives et prises de contrôle

Au cours de l'exercice 2013, Teleperformance a procédé à l'acquisition des intérêts minoritaires de sa filiale TLS et de sa filiale en Turquie.

Par ailleurs, aucune prise de participation représentant plus de 5 % du capital ou des droits de vote et aucune prise de contrôle directe ou indirecte n'est intervenue dans des sociétés ayant leur siège social en France.

1.3.4.4 Distinctions

En 2013, Teleperformance a été une fois encore récompensé par de très nombreux prix décernés par de prestigieuses institutions et des cabinets d'analyses indépendants réputés, aux quatre coins du monde, distinguant tant son leadership et l'excellence de son service sur son marché que sa stratégie de développement du capital humain, sa capacité d'innovation et son engagement en matière de responsabilité sociétale et environnementale.

- Teleperformance distingué par le cabinet IDC comme un leader dans le domaine de l'expérience client dans son rapport 2013 « IDC MarketScape Customer Care BPO Services »
- prix 2013 Frost & Sullivan Market Share Leadership - Colombie
- prix 2013 Frost & Sullivan ICT Service Provider of the Year - Asie-Pacifique
- prix 2013 Frost & Sullivan Customer Value Leadership - Argentine
- prix 2013 Frost & Sullivan Competitive Strategy Innovation & Leadership - Brésil
- prix 2013 Frost & Sullivan Customer Value Enhancement - Asie-Pacifique
- prix 2013 Frost & Sullivan Customer Value Enhancement – EMEA
- prix 2013 Frost & Sullivan Contact Center of the Year – Amérique du Nord
- prix 2013 One of the Best Companies to Work For décerné par l'institut Great Place to Work– Brésil, Inde, Grèce & Portugal
- 4 prix 2013 décernés par Contact Center World à Teleperformance Portugal :
    - "Best Contact Center in the World"
    - "Best Customer Service in the World"
    - "Best Outbound Campaign in the World"
    - "Best Contact Center Design" and "Best Outbound Campaign"
- prix 2013 Best Use of Social Media in the Contact Center EMEA décerné par Contact Center World à Teleperformance UK
- prix 2013 CRM Magazine Service Leader for Outsourcing
- prix 2013 EOA Corporate Social Responsibility - Teleperformance est distingué pour sa politique de responsabilité sociétale et environnementale en région EMEA
- prix 2013 True Leaders décerné àTeleperformance Hellas (Athènes), Grèce
- grand prix 2013 de la transparence financière décerné au groupe Teleperformance au titre de la meilleure progression quant à la qualité de son information financière

1.4 Propriétés immobilières et équipements

Les locaux exploités par les sociétés du groupe font généralement l'objet de locations immobilières, la politique du groupe n'étant pas d'être propriétaire des centres dans lesquels il opère. Néanmoins, le groupe est propriétaire des locaux suivants :

- un immeuble de 949 m² situé à Lyon (France)
- un immeuble de 4 000 m² situé au Mans (France)
- un immeuble de 4 330 m² situé à Bogota (Colombie)
- un immeuble de 8 733 m² situé à Shreveport (États-Unis)
- un immeuble de 10 842 m² situé à Fort Lauderdale (États-Unis)

Le groupe dispose de 110 000 stations de travail et réalise son activité au travers des 229 centres de contacts implantés dans 46 pays.

En 2013, le groupe a investi 39 millions d'euros d'agencements et installations pour l'ensemble des sites exploités.

1.5 Organigramme (au 31/12/2013)

1.5.1 Teleperformance SA et ses filiales

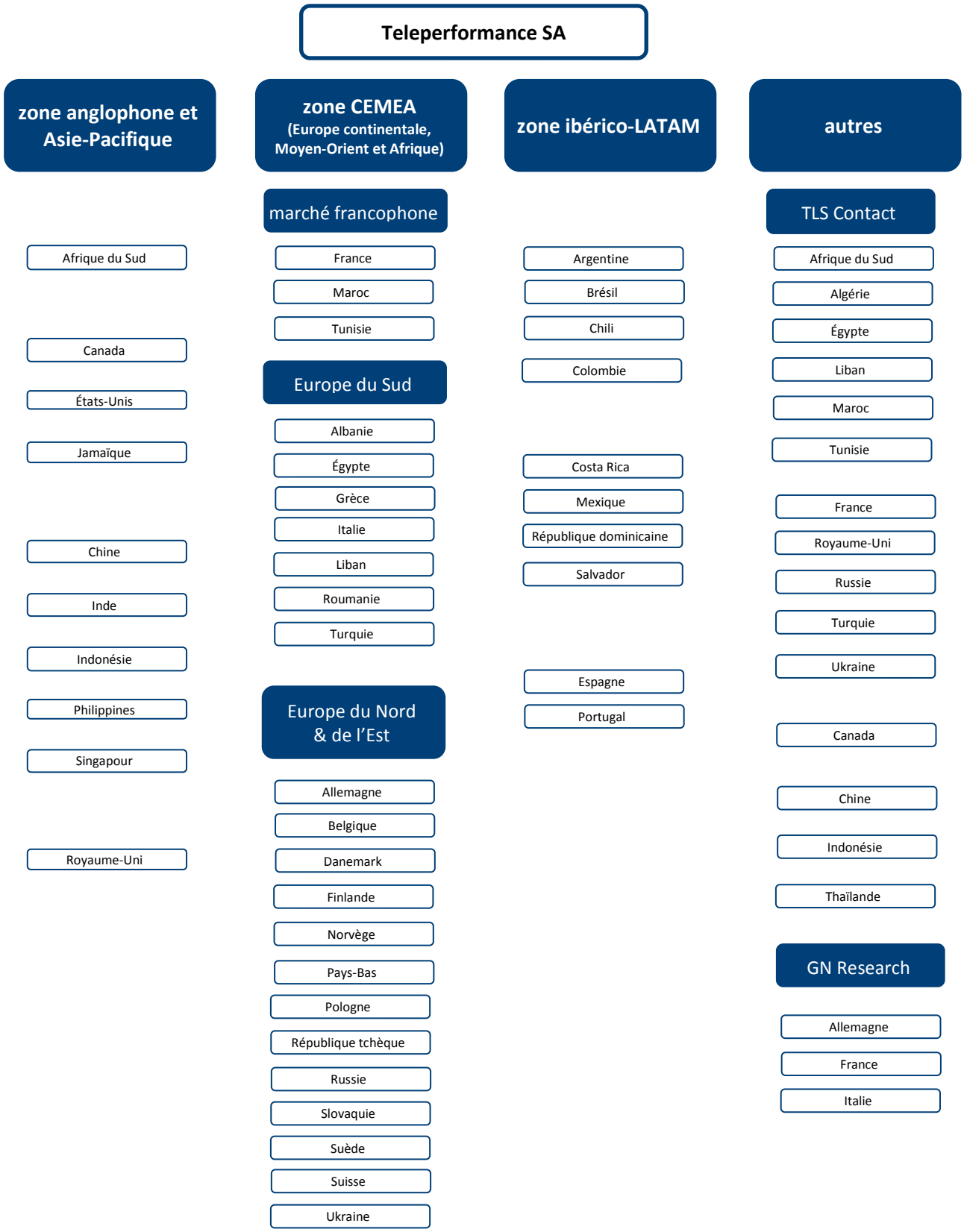
La société mère Teleperformance SA exerce une activité de holding vis-à-vis de ses filiales et remplit également les fonctions de direction, contrôle, assistance et conseil pour les sociétés du groupe et, à ce titre, perçoit des redevances.

Teleperformance perçoit par ailleurs une redevance de marque facturée à l'ensemble de ses filiales. La note 14 *Relations avec les entreprises liées* de l'annexe aux comptes sociaux (page 198 du présent document de référence) donne le détail des relations de la société avec ses filiales.

La société est également la société tête pour l'intégration fiscale des sociétés françaises du groupe détenues à plus de 95 %.

Les renseignements détaillés sur les principales filiales de la société Teleperformance sont résumés dans le tableau des filiales et participations en annexe aux comptes sociaux (pages 202 et 203 du présent document de référence).

1.5.2 Organigramme opérationnel



Les pourcentages de détention sont précisés pages 180 à 183 dans l'annexe aux comptes consolidés partie 6.6. § J. *Périmètre de consolidation.*

1.6 Facteurs de risque

1.6.1 Risques financiers

1.6.1.1 Risque de liquidité

Le risque de liquidité correspond au risque que le groupe éprouve des difficultés à honorer ses dettes lorsque celles-ci arriveront à échéance.

La politique de financement de Teleperformance est d'assurer à tout moment la liquidité nécessaire au financement des actifs du groupe, de ses besoins de trésorerie court terme et de son développement tant en terme de durée que de montants et ce, à moindre coût.

Depuis plusieurs années, le groupe mène une politique de centralisation automatisée de sa trésorerie avec les pays pour lesquels la législation le permet. Les sociétés faisant partie du cash pooling représentent plus de 75 % du chiffre d'affaires du groupe.

Pour les pays dont la législation ne permet pas de centralisation automatisée, la gestion de trésorerie à court terme est assurée par la direction opérationnelle des filiales, lesquelles disposent en général de lignes de crédit bancaire à court terme, auxquelles s'ajoutent dans certains cas des lignes confirmées auprès de la holding.

Toute opération de financement à moyen ou long terme est autorisée et supervisée par la direction financière du groupe.

Pour assurer son financement, le groupe a recours à des emprunts et lignes de crédit auprès des établissements de crédit.

La situation financière du groupe est très solide puisqu'au 31 décembre 2013, il disposait d'une trésorerie nette positive de 86,8 millions d'euros. Ce montant inclut 3,7 millions d'euros de trésorerie nette détenue par la filiale en Argentine, pays qui a mis en place des réglementations restreignant les transferts de fonds à destination des autres pays.

En conséquence, le risque de liquidité est très faible.

Le groupe a par ailleurs négocié en 2012 auprès de 6 établissements financiers de premier plan une ligne de crédit syndiquée multidevises de 300 millions d'euros, prenant effet le 1er juillet 2012 pour une durée de 5 ans remboursable in fine et qui était tirée à hauteur de 20 millions d'euros au 31 décembre 2013.

Les informations relatives au risque de liquidité figurent dans la note B7 *Endettement financier net*.

1.6.1.2 Risque de crédit

Le risque de crédit représente le risque de perte financière pour le groupe dans le cas où un client ou une contrepartie à un instrument financier viendrait à manquer à ses obligations contractuelles. Ce risque provient essentiellement des créances clients et des titres de placement.

Clients et autres débiteurs

L'exposition du groupe au risque de crédit est influencée principalement par les caractéristiques individuelles des clients. Le premier client du groupe représente 6,8 % du chiffre d'affaires. Par ailleurs, 33,1 % du chiffre d'affaires est réalisé avec des clients opérant dans le secteur d'activité des télécommunications et des fournisseurs d'accès Internet. Aucun pays ne contribue à hauteur de plus de 10 % de l'encours client, à l'exception des États-Unis qui représentent un peu plus d'un quart des créances clients au 31 décembre 2013.

Le risque de crédit est suivi en permanence par la direction financière du groupe sur la base de reporting mensuels et de comités de direction trimestriels.

S'agissant des créances clients et autres débiteurs, le groupe ne demande pas de garantie spécifique.

Le groupe détermine un niveau de dépréciation qui représente son estimation des pertes encourues relatives aux créances clients et autres débiteurs.

Garanties

Le groupe apporte des garanties de bonne exécution des contrats à la demande de certains clients. Les garanties apportées sont mentionnées en note E *Engagements et autres obligations contractuelles* de l'annexe.

1.6.1.3 Risque de change

Le groupe est notamment exposé au risque de change sur les ventes qui sont libellées dans une monnaie autre que les monnaies fonctionnelles respectives des entités du groupe, i.e. essentiellement le dollar américain (US$).

Des couvertures destinées à couvrir les risques de change sur le chiffre d'affaires sont mises en place par le groupe, notamment pour couvrir le risque de parité entre le peso mexicain, les dollars canadien et australien, les pesos philippin et colombien et le dollar US. Ces couvertures sont plus amplement décrites en note B9 *Instruments financiers*.

Le groupe est également exposé à ce risque sur des emprunts et sur les engagements de rachat de titres auprès des minoritaires libellés dans des devises autres que l'euro ou la monnaie fonctionnelle des entités.

Il convient de signaler que :

- Le groupe couvre les prêts en devises effectués aux filiales par des emprunts ou avances en devises libellés dans la même devise et de même échéance ou par des couvertures de change.
- Les principaux emprunts bancaires contractés par des entités du groupe sont libellés dans la monnaie fonctionnelle du souscripteur.
- Les intérêts des emprunts sont libellés dans des devises identiques à celles des flux de trésorerie générés par les opérations sous-jacentes du groupe, essentiellement l'Euro, l'US$ et la GB£. Cela fournit une couverture économique et ne nécessite pas de recourir à des dérivés.

Par ailleurs, des couvertures de change sont mises en place pour couvrir le risque de parité des pays en dehors de la zone euro.

Enfin, le groupe est exposé au risque de change par la conversion dans le cadre de la consolidation des états financiers des sociétés étrangères.

En ce qui concerne l'effet de conversion sur le chiffre d'affaires consolidé du groupe, le tableau en note G *Risque de conversion dans le cadre de la consolidation* indique la répartition du chiffre d'affaires par devise au cours des deux derniers exercices.

L'impact de l'évolution des taux de change sur le chiffre d'affaires, le résultat avant impôt et le résultat net part du groupe sont indiqués en note C1 *Incidence de l'effet de change* et G *Risque de conversion dans le cadre de la consolidation*.

1.6.1.4 Risque de taux

La faible sensibilité à l'évolution des taux liée à la structure financière à court terme peu endettée du groupe, ne nécessite pas l'utilisation généralisée de produits dérivés et de couverture de taux. Le suivi du risque de taux est assuré au niveau du groupe par le service financier de la holding.

L'exposition du groupe à une variation de 1 % du taux d'intérêt sur la base de la situation au 31 décembre 2013, correspondant aux emprunts auprès des établissements de crédits et aux crédits baux, figure en note B7 *Endettement financier net* de la présente annexe.

1.6.1.5 Risque sur actions

Le groupe limite son exposition au risque sur actions en investissant la trésorerie disponible dans des titres liquides, des certificats de dépôt, ou des instruments financiers peu risqués de type OPCVM, en choisissant des établissements bancaires de premier plan et en évitant des niveaux de concentration significatifs. Dans ce contexte, la direction ne s'attend pas à ce qu'une contrepartie fasse défaut.

Le montant placé en valeurs mobilières de placement au 31 décembre 2013 est de 58,7 millions d'euros, principalement investis dans des SICAV classifiées « monétaires euro » selon l'AMF.

Le groupe détient par ailleurs, au 31 décembre 2013, 123 961 actions propres dont 7 000 acquises dans le cadre du contrat de liquidité dont la valeur comptable est de 0,3 million d'euros, 58 500 acquises en vue d'être annulées et dont la valeur comptable est de 1,0 million d'euros et 58 461 acquises pour servir les plans d'actions de performance et dont la valeur comptable est de 0,9 million d'euros.

1.6.2 Risques liés à l'activité

Le niveau d'activité de Teleperformance est contractuellement lié à celui de ses clients. Une baisse de l'activité du client peut affecter l'activité du groupe.

Des clauses contractuelles garantissent des critères à respecter, tels que le volume d'activité, la satisfaction du consommateur, ainsi que la qualité du service, des systèmes d'information, des procédures de sécurité et des réponses données par les employés.

Ces critères peuvent cependant faire l'objet d'une révision par le client. Le prix, déterminant pour certains secteurs d'activité (notamment dans le domaine des télécommunications), et la répartition des volumes confiés sont d'autres éléments qui peuvent avoir un impact sur l'activité du groupe.

La durée des contrats dans l'activité de réception d'appels, qui représente l'essentiel du chiffre d'affaires du groupe, varie entre deux et cinq ans.

1.6.2.1 Risque lié à l'environnement concurrentiel

Le marché des centres de contacts externalisés est fragmenté et concurrentiel ; le nombre de concurrents présents au niveau mondial reste cependant limité (cf. 1.3.2.2 *Environnement concurrentiel et positionnement du groupe*). Dans chacun des pays où il est implanté, le groupe doit faire face à une forte concurrence composé d'acteurs internationaux, nationaux et parfois locaux. Ce sont généralement des sociétés spécialisées dans la gestion de centres de contacts, ou des sociétés de services généraux externalisés développant des activités de niche s'intégrant dans une offre globale.

Cet environnement peut conduire à certaines pressions sur les prix, que ce soit dans le cadre de l'obtention d'un nouveau contrat ou dans celui d'un renouvellement de contrat avec un client existant. La montée d'une telle pression sur l'ensemble des marchés du groupe pourrait affecter son activité et sa rentabilité.

Afin de gérer tout risque de pression sur les prix tout en répondant aux besoins de ses clients, le groupe a développé de nombreux atouts pour se différencier de la concurrence :

- un management éprouvé et une crédibilité hors pair
- une politique de développement du capital humain garantissant qualité et fiabilité du service
- une culture très orientée client
- un réseau intégré unique combinant solutions domestiques et offshore (proche et lointain)
- une politique d'innovation constante visant à accroitre la valeur ajoutée de l'offre du groupe
- une présence mondiale pour accompagner les clients globaux du groupe

1.6.2.2 Risques liés à l'évolution des réglementations et des lois

Dans chaque pays où le groupe opère, le secteur des centres de contacts peut être soumis à des lois et des réglementations particulières, dans les domaines du droit du travail, de la concurrence et du droit des sociétés.

L'adoption de toute réglementation ayant un caractère restrictif pour les activités du groupe pourrait affecter le développement de ces dernières.

À titre d'exemple, les gouvernements peuvent adopter des législations visant à protéger les intérêts des consommateurs. Cela a été notamment le cas dans de nombreux pays qui ont adopté une réglementation permettant aux particuliers qui le souhaitent de ne plus être sollicités dans le cadre d'opérations de télémarketing. Compte tenu de la nature des activités du groupe aujourd'hui, ce risque, considéré comme majeur par le passé, l'est beaucoup moins actuellement.

En effet, le groupe a mis en place depuis de nombreuses années des plans d'actions visant à développer les activités de réception d'appels ou d'e-mails visant à accroitre la récurrence de l'activité. Ces activités impliquent en effet la mise en place de contrats plus longs. Représentant aujourd'hui 83 % du chiffre d'affaires, les activités de réception d'appels sont aujourd'hui prépondérantes au sein du groupe (cf. 1.3.1.4 *Un portefeuille d'activités équilibré*).

1.6.2.3 Risque lié à une éventuelle dépendance clients

Bien que l'activité de Teleperformance dépende de sa capacité à renouveler ses contrats et à en signer de nouveaux dans de bonnes conditions de rentabilité, aucun des clients du groupe ne représente plus de 7 % du chiffre d'affaires, qui correspond à la contribution du contrat AT&T, premier client du groupe.

Avec un portefeuille de près de 700 clients, Teleperformance dispose du portefeuille le plus diversifié du secteur. La concentration du portefeuille de client a tendance à décroître sur les deux dernières années (cf. 1.3.1.4 *Un portefeuille d'activités équilibré*).

1.6.2.4 Fidélisation des clients

L'activité de Teleperformance dépend de sa capacité à conserver et renouveler les contrats avec les clients existants et à obtenir et négocier avec succès de nouveaux contrats. Cette capacité est généralement évaluée sur différents critères tels que la qualité, la sécurité, le coût et tout élément permettant de se différencier de la concurrence. Au 31 décembre 2013, la durée moyenne observée de la relation avec le client est de 10 à 12 ans selon le panel retenu.

Cette fidélisation est le résultat d'une culture groupe très centrée sur le client, se traduisant par des processus rigoureux, une bonne connaissance des attentes du client et une organisation très réactive : gestion spécifiques des comptes clients stratégiques, bilans d'activité réguliers, laboratoire de recherche marketing, enquêtes de satisfaction clients régulières et détaillées, mise en place de cellules opérationnelles d'intervention rapide.

1.6.2.5 Risque lié à la sécurité et à la protection des données

Sécurisation de la plateforme technologique

Teleperformance délivre ses services à ses clients à travers une plateforme technologique complexe qui intègre de nombreux aspects des technologies de l'information : téléphonie, équipement informatique et logiciels performants.

Un important nombre de filiales du groupe (85 %, représentant 95 % des postes de travail) est relié en réseau par des lignes spécialisées.

Le groupe s'assure que les sécurités et assurances nécessaires sont établies dans le cadre de ses activités.

Le groupe demande à chaque filiale d'adhérer aux normes internes de sécurité et de protection des données, ainsi qu'aux normes internationales de sécurité et de qualité, notamment ISO 27001 et ISO 22301. Enfin, il exige d'être en accord avec la norme PCI Data Security afin de garantir que chaque filiale est à même de prendre les mesures appropriées pour protéger les données et maintenir des niveaux élevés de qualité.

Protection des données personnelles

L'activité conduit les filiales du groupe à collecter, traiter ou transmettre des informations personnelles nominatives concernant les relations (prospects, clients…) des clients du groupe. Le groupe doit non seulement respecter ses engagements contractuels vis-à-vis de ses clients mais aussi la législation très stricte en matière de protection des données personnelles. Le non-respect des dispositions légales et contractuelles pourrait avoir des conséquences susceptibles d'affecter la performance du groupe.

Chaque filiale, en sa qualité de sous-traitant des données, a mis en place des procédures opérationnelles visant à :

- respecter la législation en vigueur relative à la collecte, le traitement et le transfert des données
- éviter tout accès non autorisé

1.6.2.6 Risques liés aux ressources humaines, employés et dirigeants

La qualité des services du groupe repose en grande partie sur sa capacité à attirer, développer, motiver et fidéliser les meilleurs talents et à maintenir un niveau de formation visant à améliorer constamment ses normes.

Par ailleurs, le taux de turnover des employés est un ratio suivi de près par le groupe de manière régulière. Il a un impact sur les coûts de recrutement et de formation, mais aussi sur la qualité des services délivrés aux clients et donc, sur le résultat opérationnel.

C'est en Europe (Europe continentale, Moyen-Orient et Afrique) que le taux de turnover est le plus faible alors que dans les pays où la croissance économique est soutenue, la flexibilité et les conditions d'emploi souples, on constate des taux de turnover plus élevés.

Dans un secteur d'activité caractérisé par une forte mobilité, le groupe a souhaité développer sa capacité de recrutement (employés, cadres…) et de fidélisation. Il dispose en cela d'atouts solides : sa position de leader du marché et sa capacité à proposer aux salariés un environnement de travail privilégié, distingué régulièrement par de nombreux prix, des avantages sociaux, des formations dédiées et des perspectives d'évolutions au sein d'un groupe de dimension mondiale.

La perte du concours de certains dirigeants pourrait avoir un impact défavorable sur les activités et les résultats du groupe. Le groupe a donc mis en place des plans d'actions de performance, en mai et novembre 2011, en juin 2012, en juillet 2013 et en février 2014, afin de motiver et de retenir les cadres les plus performants.

Par ailleurs, en cas de départ, les dirigeants sont tenus à des engagements de non-débauchage et de non-concurrence.

1.6.3 Risques généraux

1.6.3.1 Risques liés au développement par acquisitions d'entreprises

Dans le cadre de sa stratégie de croissance externe, Teleperformance met en œuvre tous les moyens qui lui permettent une identification des cibles à acquérir, tant en matière de synergies pays, produits, métiers ainsi que de risques liés à ces acquisitions.

Les goodwill inscrits à l'actif du bilan du groupe font l'objet chaque année d'une évaluation pour déterminer s'ils doivent être dépréciés. Les hypothèses retenues en vue d'estimer les résultats et les flux de trésorerie prévisionnels lors de ces évaluations peuvent ne pas être confirmées par les résultats réels ultérieurs.

Le montant des *goodwill* inscrits au bilan au 31 décembre 2013 s'élève à 674 millions d'euros et représente 36 % du total du bilan.

Au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2013, une dépréciation de goodwill d'un montant de 2,8 millions d'euros a été constatée au titre de l'Argentine (cf. Note B.1 *Immobilisations incorporelles* de l'annexe aux comptes consolidés page 162)

1.6.3.2 Risques liés aux opérations réalisées à l'international

Dans le cadre de son développement et par la nature même de son activité, le groupe gère une partie majeure de ses opérations hors de France; notamment dans certains pays dits « émergents ».

Certains risques inhérents à la conduite d'opérations dans ces pays, tels que l'instabilité sociale, politique et économique, des délais de règlement tardifs, ou des changements inattendus dans les réglementations, peuvent avoir des conséquences sur les opérations du groupe et affecter ses résultats.

Sur la base des notes publiées à la fin du mois de janvier 2014 par la COFACE, qui suit de façon régulière l'évolution des pays et définit des notes par pays, le groupe concentre par zone de production :

- 80 % de son activité dans des pays où la situation est considérée comme favorable et présentant peu de risques ou des risques acceptables ;
- 13 % * de son activité dans des pays où la situation peut comporter des éléments d'incertitude ; ces pays regroupent notamment la Tunisie, la Russie, le Salvador et des pays d'Europe du Sud.
- 7 % de son activité dans des pays où les perspectives économiques et politiques sont qualifiées de très incertaines ; il s'agit principalement de petits pays ainsi que de la Grèce, l'Argentine et l'Égypte.

* *Ce chiffre a baissé en 2013 principalement en raison de l'amélioration de la note de risque sur les Philippines et ce, malgré la dégradation de celle sur la Tunisie.*

1.6.3.3 Autres risques

Fournisseurs

Les cinq premiers fournisseurs du groupe représentent environ 17 % des achats du groupe.

Il s'agit principalement d'agences de travail temporaire, de fournisseurs en matériel informatique et d'opérateurs téléphoniques.

Cependant, le groupe considère que le risque de dépendance est limité dans la mesure où il fait appel, pour une prestation ou un matériel donné, à plusieurs fournisseurs leaders sur leur marché.

Risques juridiques

Le groupe est présent dans un certain nombre de pays dans lesquels un manquement à la législation pourrait l'exposer à des procédures ou des actions menées par des salariés ou des actionnaires.

Pour la société et ses filiales, il n'existe pas :

- de réglementations juridiques particulières ou d'autorisation pour l'exercice des activités, à l'exception de celles mentionnées ci-dessus dans la partie risques liés à l'activité,
- d'autre procédures gouvernementale, judiciaire ou d'arbitrage, y compris toute procédure dont la société a connaissance, qui est en suspens ou dont elle est menacée, susceptible d'avoir ou ayant eu au cours des douze derniers mois un impact significatif défavorable sur la situation financière ou la rentabilité de la société ou du groupe, mis à part les risques sociaux exposés au paragraphe ci-dessous.

Risques en matière sociale

Dans le cadre normal de ses activités, le groupe est engagé dans un certain nombre de litiges à caractère social.

Conformément aux principes comptables en vigueur, ces litiges font l'objet de provisions pour risques. Elles s'élevaient à 9,0 millions d'euros en 2013 et concernaient principalement des litiges avec des anciens salariés, notamment en Argentine et en France.

Par ailleurs, le groupe a procédé à des restructurations, notamment en France en 2009 et en 2010. Il n'est pas exclu que le groupe procède, à l'avenir, à de nouvelles restructurations ou réorganisations de son activité.

Ces restructurations ou réorganisations peuvent notamment consister en la fermeture ou le regroupement de centres de contacts afin de s'adapter aux demandes d'un marché en constante évolution. Malgré l'attention particulière portée par la direction du groupe à de telles restructurations ou réorganisations, celles-ci pourraient affecter les relations du groupe avec ses salariés et, le cas échéant, déboucher sur des conflits sociaux, notamment des arrêts de travail, des grèves ou, d'une manière générale, des perturbations qui seraient susceptibles d'avoir une incidence défavorable sur l'image, l'activité, la situation financière ou les résultats du groupe.

1.6.4 Assurance – Couverture de risque

La politique d'assurances du groupe répond à des objectifs d'harmonisation des couvertures, de centralisation de leur gestion et d'optimisation de leurs coûts.

Dans ce cadre, la protection du groupe repose sur deux principaux programmes d'assurances : le programme dommages et pertes d'exploitation et le programme responsabilité civile. Ces programmes sont souscrits auprès de compagnies d'assurance internationales à des niveaux de couverture estimés conformes à l'exposition du groupe aux risques inhérents à son activité, à sa sinistralité et aux conditions de marché.

Le groupe n'a recours à aucune société captive et il n'existe pas de risques significatifs assurés en interne.

Au titre de l'exercice 2013, le montant des primes d'assurance s'élève à 4,4 millions d'euros.

1.6.4.1 Responsabilité civile générale et professionnelle

Cette couverture est mise en place et gérée de façon centralisée au niveau du groupe. L'ensemble des filiales du groupe est ainsi garanti par le programme mondial d'assurance responsabilité civile.

Les termes et conditions de ce programme peuvent être ajustés pour tenir compte de l'évolution des activités exercées, de la situation des marchés de l'assurance et des risques encourus.

1.6.4.2 Dommages aux biens et pertes d'exploitation

Le groupe a mis en place un programme d'assurance dommages et pertes d'exploitation en Europe. Ce programme est étendu à d'autres filiales dans le monde chaque fois que cela est possible au regard des législations locales et des opportunités d'optimisation des couvertures.

Les filiales non intégrées sont assurées de manière indépendante et conformément à la réglementation locale.

En partenariat avec les services d'ingénierie des assureurs, Teleperformance organise des visites de sites permettant d'apprécier leur niveau de protection et de prévention. Cette démarche contribue à l'appréciation des risques du groupe par les assureurs et sont des éléments d'analyse indispensables à la négociation des couvertures d'assurance.

1.6.4.3 Autres assurances

Le groupe est couvert par d'autres polices d'assurances. Selon la typologie des risques, elles sont soit souscrites localement en fonction de la réglementation de chaque pays, soit souscrites globalement afin d'optimiser le coût de l'assurance et le niveau des couvertures requis.

Teleperformance a mis en place un outil de reporting lui permettant de gérer de manière proactive l'ensemble de ses polices d'assurance, telles que décrites ci-dessus.

1.7 Procédures judiciaires et d'arbitrage

Dans le cours normal de ses activités, le groupe est impliqué ou risque d'être impliqué dans un certain nombre de procédures administratives ou juridictionnelles. Dans le cadre de certaines de ces procédures, des réclamations pécuniaires sont faites à l'encontre du groupe ou sont susceptibles de l'être. Ces réclamations ont été provisionnées conformément aux principes comptables I.F.R.S. (un ensemble de provisions d'un montant total de 12 millions d'euros a été comptabilisé au 31 décembre 2013). Le groupe estime que les provisions constituées au titre de ces risques, litiges ou situations contentieuses connues ou en cours à ce jour sont d'un montant suffisant pour que la situation financière consolidée ne soit pas affectée de façon significative en cas d'issue défavorable.

À la connaissance de la société, sous réserve de ce qui est mentionné dans le présent document de référence, il n'existe à ce jour aucun fait exceptionnel, procédure gouvernementale, judiciaire ou d'arbitrage, y compris toute procédure dont la société a connaissance, qui est en suspens ou dont elle est menacée, susceptible d'avoir ou ayant eu au cours des douze derniers mois des effets significatifs sur la situation financière ou la rentabilité de la société ou du groupe.

2. Informations sur la société et le capital

2.1 RENSEIGNEMENTS SUR LA SOCIÉTÉ 30
2.1.1 Informations générales concernant la société 30
2.1.2 Acte constitutif et statuts 30

2.2 CAPITAL SOCIAL 34
2.2.1 Montant du capital social souscrit 34
2.2.2 Titres non représentatifs du capital social 34
2.2.3 Capital autorisé et non émis 34
2.2.4 Actions détenues par la société 34
2.2.5 Capital potentiel 37
2.2.6 Tableau d'évolution du capital social au cours des cinq dernières années 40

2.3 ACTIONNARIAT 41
2.3.1 Évolution de la répartition du capital et des droits de vote 41
2.3.2 Pacte d'actionnaires 42
2.3.3 Changement du contrôle de la société 42

2.4 COTATION BOURSIÈRE 43
2.4.1 Références de cotation 43
2.4.2 Précisions sur les volumes traités et l'évolution des cours 43

2.5 DIVIDENDE 45
2.5.1 Politique de distribution des dividendes 45
2.5.2 Dividendes versés au titre des cinq derniers exercices 45

2.6 COMMUNICATION FINANCIÈRE 45
2.6.1 Politique de communication financière 45
2.6.2 Une information dédiée accessible à l'ensemble des actionnaires 45
2.6.3 Des rencontres régulières avec les investisseurs institutionnels et les analystes financiers 46
2.6.4 L'assemblée générale 46
2.6.5 Inscription au nominatif 46
2.6.6 Calendrier indicatif de la communication financière 47
2.6.7 Contact investisseurs 47

2.1 Renseignements sur la société

2.1.1 Informations générales concernant la société

Dénomination sociale

Teleperformance S.A.

Lieu et numéro d'enregistrement

301 292 702 R.C.S. Paris - Code APE : 7311Z

Siège social

21-25, rue Balzac - 75008 Paris

Téléphone : 01 53 83 59 00

Forme juridique – législation applicable

Société anonyme de droit français soumise à l'ensemble des textes de droit français sur les sociétés commerciales et, en particulier, aux dispositions du Code de commerce.

Date de constitution et durée

La société a été constituée le 9 octobre 1910. Elle prendra fin le 9 octobre 2059, sauf cas de prorogation ou de dissolution anticipée.

Exercice social

Du 1er janvier au 31 décembre de chaque année.

Consultation des documents juridiques et de l'information réglementée

Les documents juridiques relatifs à l'émetteur peuvent être consultés au siège social (21-25, rue Balzac – 75008 Paris).

L'information réglementée, permanente ou occasionnelle, peut être consultée sur le site Internet de la société : www.teleperformance.com, rubrique « Information réglementée ».

2.1.2 Acte constitutif et statuts

2.1.2.1 Objet social

Aux termes de l'article 3 des statuts, la société a pour objet en France et à l'étranger :

1. Toutes opérations industrielles, commerciales, mobilières et immobilières de toutes natures ;
2. La réalisation d'édition et la publication de tous documents, livres, ouvrages, revues, périodiques de toute nature ainsi que la promotion, le *merchandising*, la publicité et la commercialisation directe ou indirecte de livres, publications et films ;
3. Toutes activités, en qualité de prestataires de service, dans le domaine de la communication et de la publicité, grand public ou spécialisée.

   Dans le cadre de cette activité, la conception et la réalisation d'actions promotionnelles, de relations publiques, de marketing, de télémarketing et téléservices, d'achat d'espaces publicitaires, de régies publicitaires ainsi que l'édition et la production de tous ouvrages audiovisuels ;
4. La création de succursales et agences en France et en tous pays, ainsi que la participation directe ou indirecte sous quelque forme que ce soit dans toutes les opérations pouvant se rattacher à l'objet précité par voie de création de sociétés nouvelles, souscriptions aux émissions de sociétés en formation ou achat d'actions de sociétés constituées et de toute autre manière, ainsi que toutes prises de participations financières ;
5. L'assistance en qualité de conseil, tant pour le compte de tiers que pour le compte de ses filiales directes ou indirectes, en matière financière, commerciale, administrative, et juridique.

2.1.2.2 Administration et direction générale de la société

Conseil d'administration

La société est administrée par un conseil d'administration composé de trois membres au moins et de dix-huit membres au plus, sous réserve de la dérogation prévue par la loi en cas de fusion.

En cours de vie sociale, les administrateurs sont nommés, renouvelés ou révoqués par l'assemblée générale ordinaire. Ils sont toujours rééligibles. Dans la mesure du possible, le renouvellement des administrateurs s'effectue par roulement afin de permettre un renouvellement échelonné et régulier. Le règlement intérieur du conseil d'administration détermine les conditions dans lesquelles ce renouvellement est proposé à l'assemblée générale annuelle.

La durée des fonctions des administrateurs est de trois ans. Par exception et afin de permettre exclusivement la mise en œuvre et le maintien de l'échelonnement des mandats d'administrateurs,

l'assemblée générale ordinaire pourra nommer un ou plusieurs administrateurs pour une durée de deux ans.

Le nombre des administrateurs ayant dépassé l'âge de soixante-dix ans ne peut dépasser un tiers des administrateurs en fonction. Lorsque cette proportion est déjà atteinte, tout nouvel administrateur dépassant l'âge de 70 ans est réputé démissionnaire d'office à l'issue de l'assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice au cours duquel l'évènement s'est produit.

Le règlement intérieur du conseil d'administration détermine le nombre d'actions dont chaque administrateur doit être propriétaire.

Conformément à la loi, les membres du conseil d'administration et les représentants permanents des personnes morales sont tenus de faire mettre sous la forme nominative les actions qu'ils détiennent dans la société. Cette obligation s'impose aussi aux enfants mineurs et conjoints des membres personnes physiques ainsi qu'à ceux des représentants permanents des membres personnes morales.

Président du conseil d'administration

Le conseil d'administration élit parmi ses membres un président qui est, à peine de nullité de la nomination, une personne physique. Il détermine sa rémunération.

Nul ne peut être nommé président s'il est âgé de plus de 76 ans. Si le président en fonction vient à dépasser cet âge, il est réputé démissionnaire d'office.

Le conseil d'administration peut également nommer un vice-président chargé de convoquer et de présider le conseil d'administration en cas de vacance ou d'empêchement du président.

Direction générale

- Modalités d'exercice de la direction générale

Aux termes de l'article 19 des statuts, la direction générale est assumée, sous sa responsabilité, soit par le président du conseil d'administration, soit par une autre personne physique nommée par le conseil d'administration et portant le titre de directeur général.

Le conseil d'administration choisit entre ces deux modalités d'exercice de la direction générale.

- Directeur général

Le directeur général est une personne physique choisie ou non parmi les administrateurs.

La durée des fonctions du directeur général est déterminée par le conseil au moment de la nomination. Cependant, si le directeur général est administrateur, la durée de ses fonctions ne peut excéder celle de son mandat d'administrateur.

Nul ne peut être nommé directeur général s'il est âgé de plus de soixante-dix ans. Lorsque le directeur général atteint la limite d'âge, il est réputé démissionnaire d'office.

Le directeur général est révocable à tout moment par le conseil d'administration. Si la révocation est décidée sans juste motif, elle peut donner lieu à dommages-intérêts, sauf lorsque le directeur général assume les fonctions de président du conseil d'administration.

- Directeurs généraux délégués

Sur proposition du directeur général, que cette fonction soit assumée par le président du conseil d'administration ou par une autre personne, le conseil d'administration peut nommer une ou plusieurs personnes physiques chargées d'assister le directeur général, avec le titre de directeur général délégué.

Le conseil d'administration peut choisir les directeurs généraux délégués parmi les administrateurs ou non.

La limite d'âge des directeurs généraux délégués est fixée à soixante-dix ans. Lorsqu'un directeur général délégué atteint la limite d'âge, il est réputé démissionnaire d'office.

Les directeurs généraux délégués sont révocables à tout moment par le conseil d'administration, sur proposition du directeur général. Si la révocation est décidée sans juste motif, elle peut donner lieu à dommages-intérêts.

2.1.2.3 Description des droits, privilèges et restrictions attachées, le cas échéant, aux actions et à chaque catégorie d'actions existantes

Forme des valeurs mobilières

Aux termes des articles 6 et 10 des statuts, les actions sont toutes de même catégorie, nominatives ou au porteur, au choix de l'actionnaire, sauf dispositions légales ou réglementaires pouvant imposer dans certains cas la forme nominative.

Les actions sont librement négociables sauf dispositions législatives ou réglementaires contraires.

Aux termes de l'article 12 des statuts, les actions sont indivisibles à l'égard de la société. Les propriétaires indivis d'actions sont tenus de se faire représenter auprès de la société et aux assemblées générales par un seul d'entre eux considéré par elle comme seul

propriétaire ou par un mandataire unique ; en cas de désaccord, le mandataire unique peut être désigné en justice à la demande du copropriétaire le plus diligent.

Sauf convention contraire notifiée à la société, les usufruitiers d'actions représentent valablement les nu-propriétaires à l'égard de la société ; toutefois, le droit de vote appartient à l'usufruitier dans les assemblées générales ordinaires et au nu-propriétaire dans les assemblées générales extraordinaires ou spéciales.

Pour les titres remis en gage, le droit de vote est exercé par le propriétaire et non par le créancier gagiste.

Droit de vote des actionnaires

Aux termes de l'article 25 des statuts, chaque actionnaire a autant de voix qu'il possède ou représente d'actions.

Toutefois, un droit de vote double est conféré à toutes actions libérées pour lesquelles il est justifié d'une inscription nominative depuis quatre ans au moins au nom du même actionnaire de nationalité française ou ressortissant d'un état membre de l'union européenne. Par exception, sous ces mêmes conditions, le droit de vote double peut être accordé aux actionnaires d'une autre nationalité, agréés individuellement par le conseil d'administration ; ce dernier a d'ailleurs la faculté de refuser cet agrément, comme aussi de le retirer, sans être tenu de faire connaître le motif de sa décision.

La disposition relative au droit de vote double a été introduite dans les statuts de la société lors de l'assemblée générale extraordinaire du 26 juin 1985 fixant une durée de détention de 5 ans, ramenée à 4 ans par décision de l'assemblée générale extraordinaire du 17 juin 1996.

Le droit de vote double cesse de plein droit pour toute action ayant fait l'objet d'une conversion au porteur ou d'un transfert et n'est recouvré par le nouveau propriétaire, s'il remplit les conditions de nationalité ou d'agrément prévues ci-dessus, que par l'inscription à son nom pendant un délai de quatre ans ; néanmoins le délai fixé n'est pas interrompu et le droit acquis est conservé quand il s'agit d'un transfert au nominatif résultant de succession, de partage de communauté de biens entre époux ou de donation entre vifs au profit d'un conjoint ou d'un parent au degré successible, sous réserve, dans ces divers cas, que le nouveau titulaire remplisse les conditions de nationalité ou d'agrément décrites ci-dessus.

En cas d'augmentation de capital par incorporation de réserves, bénéfices ou primes d'émission, le droit de vote double est conféré, dès leur émission aux actions nominatives attribuées gratuitement à un actionnaire à raison d'actions anciennes pour lesquelles il bénéficie de ce droit.

En cas de fusion ou de scission de la société, le droit de vote double peut être exercé au sein de la ou des sociétés bénéficiaires, si les statuts de celles-ci l'ont institué.

2.1.2.4 Assemblées générales

Convocation

Aux termes de l'article 23 des statuts, la convocation des assemblées générales est faite conformément à la loi. Les actionnaires titulaires d'actions nominatives depuis un mois au moins à la date de l'insertion de l'avis de convocation sont en outre convoqués à toute assemblée par lettre ordinaire ou, sur leur demande et à leurs frais, par lettre recommandée.

La société publie, avant la réunion de toute assemblée d'actionnaires, au Bulletin des Annonces Légales et Obligatoires et sur son site Internet, dans les délais prévus par la loi, les informations et les documents légalement requis.

Lorsqu'une assemblée n'a pu délibérer faute de réunir le quorum requis, la deuxième assemblée et, le cas échéant, la deuxième assemblée prorogée, est convoquée dix jours au moins d'avance dans les mêmes formes que la première. L'avis et les lettres de convocation de cette deuxième assemblée reproduisent la date et l'ordre du jour de la première.

Ordre du jour

L'ordre du jour des assemblées figure sur les avis et lettres de convocation ; il est arrêté par l'auteur de la convocation.

Toutefois, un ou plusieurs actionnaires ont la faculté de requérir, dans les conditions déterminées par les dispositions législatives et réglementaires en vigueur, l'inscription à l'ordre du jour de points ou de projets de résolutions.

L'assemblée ne peut délibérer sur une question qui n'est pas inscrite à l'ordre du jour. Néanmoins, elle peut, en toutes circonstances, révoquer un ou plusieurs administrateurs et procéder à leur remplacement.

L'ordre du jour d'une assemblée ne peut être modifié sur une deuxième convocation.

Assistance ou représentation aux assemblées générales

Aux termes de l'article 25 des statuts, tout actionnaire a le droit de participer aux assemblées générales et aux délibérations personnellement ou par mandataire, quel que soit le nombre d'actions possédées, sur simple justification de son identité, dès lors que ses titres sont libérés des versements exigibles et ont fait l'objet d'un enregistrement comptable des titres à son nom ou au

nom de l'intermédiaire inscrit pour son compte en application du septième alinéa de l'article L. 228-1 du Code de commerce, au troisième 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.

Un actionnaire peut se faire représenter par un autre actionnaire, par son conjoint, par son partenaire pacsé ou par toute personne physique ou morale de son choix ; à cet effet, le mandataire doit justifier de son mandat.

2.1.2.5 Résultats

Les produits nets de chaque exercice, déduction faite des frais généraux et autres charges de la société, y compris les amortissements et provisions, constituent les bénéfices nets ou les pertes de l'exercice.

Sur les bénéfices nets de chaque exercice, diminués le cas échéant des pertes antérieures, il est fait un prélèvement d'un vingtième au moins, affecté à la formation d'un fonds de réserve dit "réserve légale". Ce prélèvement cesse d'être obligatoire lorsque ledit fonds atteint une somme égale au dixième du capital social. Il reprend son cours lorsque, pour une cause quelconque, la "réserve légale" est descendue au-dessous de cette fraction.

Le solde, augmenté le cas échéant des reports bénéficiaires constitue le bénéfice distribuable aux actionnaires sous forme de dividendes.

Toutefois, l'assemblée générale a la faculté de prélever sur ce bénéfice, avant toute distribution de dividendes, les sommes qu'elle juge convenable de fixer, soit pour être reportées à nouveau sur l'exercice suivant, soit pour être portées à un ou plusieurs fonds de réserves, généraux ou spéciaux, dont elle détermine librement l'affectation ou l'emploi.

En outre, l'assemblée générale peut décider une mise en distribution de sommes prélevées sur les réserves facultatives soit pour fournir ou compléter un dividende, soit à titre de distribution exceptionnelle. En ce cas, la décision indique expressément les postes de réserves sur lesquels les prélèvements sont effectués.

Les modalités de mise en paiement des dividendes sont fixées par l'assemblée générale ou, à défaut, par le conseil d'administration.

Toutefois, la mise en paiement des dividendes doit avoir lieu dans un délai maximum de neuf mois après la clôture de l'exercice. La prolongation de ce délai peut être accordée par décision de justice.

Aucune répétition de dividende ne peut être exigée des actionnaires hors le cas de distribution de dividendes fictifs ou d'intérêts fixes ou intercalaires qui sont interdits par la loi et à la condition que la société établisse que les bénéficiaires avaient connaissance du caractère irrégulier de cette distribution ou ne pouvaient l'ignorer compte-tenu des circonstances.

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

Les pertes, s'il en existe, sont, après approbation des comptes par l'assemblée générale, inscrites à un compte spécial figurant à l'actif du bilan, pour être imputées sur les bénéfices des exercices ultérieurs jusqu'à extinction.

L'assemblée statuant sur les comptes de l'exercice a la faculté d'accorder à chaque actionnaire, pour tout ou partie du dividende mis en distribution ou des acomptes sur dividende, une option entre le paiement en numéraire ou en actions.

2.1.2.6 Identification des porteurs de valeurs mobilières

La société se réserve le droit de demander à tout moment, contre rémunération à sa charge, au dépositaire central, tout renseignement relatif à ses actionnaires ou détenteur de titres conférant immédiatement ou à terme le droit de vote aux assemblées, leur identité, leur adresse ainsi que la quantité de titres détenus par chacun d'eux et le cas échéant les restrictions dont les titres peuvent être frappés.

2.1.2.7 Franchissement de seuil

Les statuts ne prévoient pas d'obligation statutaire de déclarations en cas de franchissement de seuil qui restent régies par les dispositions légales et réglementaires en vigueur.

2.1.2.8 Modifications du capital, des droits des actionnaires et des statuts

Le capital social et les droits attachés aux actions qui le composent peuvent être modifiés dans les conditions prévues par la loi, les statuts de la société ne prévoyant pas de dispositions particulières plus restrictives. De même, les statuts sont modifiés dans les conditions prévues par la loi.

2.1.2.9 Dispositions ayant pour effet de retarder, de différer ou d'empêcher un changement de contrôle

Il n'existe pas de dispositions statutaires particulières ayant pour effet de retarder, différer ou empêcher un changement de contrôle de la société.

2.2 Capital social

2.2.1 Montant du capital social souscrit

Au 31 décembre 2013, le capital social de la société s'élève à 143 150 475 euros, divisé en 57 260 190 actions d'une valeur nominale de 2,50 € chacune, toutes entièrement libérées et de même catégorie.

Ces 57 260 190 actions représentent, au 31 décembre 2013, 58 134 089 droits de vote théoriques (ou bruts) et 58 010 128 droits de vote réels (ou nets).

2.2.2 Titres non représentatifs du capital social

Néant

2.2.3 Capital autorisé et non émis

Les délégations et autorisations en cours rappelées ci-après ont été consenties par l'assemblée générale mixte du 30 mai 2013 selon les modalités suivantes :

	date de l'assemblée générale (n° de résolution)	***montant nominal maximum (en euros)***	***durée (expiration)***
Émissions avec droit préférentiel de souscription des actionnaires			
Augmentation de capital par émission d'actions et de valeurs mobilières donnant accès au capital dont le titre primaire n'est pas un titre de créance avec maintien du droit préférentiel de souscription des actionnaires	30 mai 2013 (18ème)	40 millions	26 mois (29 juillet 2015)
Émissions au profit des salariés et, le cas échéant, des mandataires sociaux			
Attributions gratuites d'actions aux membres du personnel salarié et/ou des mandataires sociaux	30 mai 2013 (21ème)	2 % du capital social *	38 mois (29 juillet 2016)
Augmentation de capital réservée aux adhérents d'un plan d'épargne d'entreprise ou de groupe (38ème résolution)	30 mai 2013 (22ème)	2 millions d'euros (1)	26 mois (29 juillet 2015)
Autres émissions			
Augmentation du capital par incorporation de primes, réserves ou bénéfices	30 mai 2013 (17ème)	142 millions	26 mois (29 juillet 2015)

* *Utilisée en 2013 à hauteur de 840 000 actions, soit 1,46 % du capital social.*

2.2.4 Actions détenues par la société

2.2.4.1 Autorisations en cours

	date de l'assemblée générale (n° de résolution)	***durée (expiration)***	***caractéristiques***
Rachat d'actions	30 mai 2013 (15ème)	18 mois (29 novembre 2014)	prix maximal d'achat par action : 38 euros limite de 10 % du nombre d'actions composant le capital social
Annulation d'actions	30 mai 2013 (16ème)	26 mois (29 juillet 2015)	10 % du nombre total d'actions au jour de la décision d'annulation

2.2.4.2 Auto-détention

Au 31 décembre 2013, la société détenait 123 961 actions propres réparties comme suit par objectif :

- 7 000 actions dans le cadre du contrat de liquidité ;
- 58 461 actions affectées à la couverture des plans d'attributions d'actions de performance mis en place au cours des exercices 2011, 2012 et 2013 ;
- 58 500 actions affectées à l'objectif d'annulation.

Au 25 février 2014, la société détenait 123 960 de ses propres actions réparties comme suite par objectif :

- 6 999 actions dans le cadre du contrat de liquidité ;
- 58 461 actions affectées à la couverture des plans d'attributions d'actions de performance mis en place au cours des exercices 2011, 2012 et 2013 ;
- 58 500 actions affectées à l'objectif d'annulation.

2.2.4.3 Autocontrôle

Néant

2.2.4.4 Programme de rachat d'actions

Bilan du programme de rachat d'actions en cours

L'assemblée générale mixte, dans sa réunion du 30 mai 2013, a consenti au conseil d'administration de la société une autorisation de rachat d'actions, pour une durée de 18 mois, et a mis fin à celle donnée précédemment par l'assemblée générale extraordinaire du 4 octobre 2012.

Conformément à cette autorisation, le conseil d'administration a décidé, lors de sa séance du 30 mai 2013, la mise en œuvre du nouveau programme de rachat d'actions pour une part maximale de 10 % du capital social et pour un prix maximum par action de 38 euros.

Les objectifs de ce programme de rachat sont les suivants :

- annuler les actions rachetées conformément à l'autorisation conférée par l'assemblée du 30 mai 2013 dans sa 16ème résolution ;
- assurer la couverture de plans d'options d'achat d'actions et/ou de plans d'actions attribuées gratuitement (ou plans assimilés) au bénéfice des salariés et/ou des mandataires sociaux du groupe ainsi que toutes allocations d'actions au titre d'un plan d'épargne d'entreprise ou de groupe (ou plan assimilé), au titre de la participation aux résultats de l'entreprise et/ou toutes autres formes d'allocation d'actions à des salariés et/ou des mandataires sociaux du groupe ;
- assurer la couverture de valeurs mobilières donnant accès au capital ;
- conserver les actions en vue de leur remise ultérieure à titre de paiement ou d'échange dans le cadre d'opérations de croissance externe (dans la limite de 5 % du capital) ;
- donner mandat à un prestataire de services d'investissement agissant de manière indépendante pour intervenir sur les actions de la société dans le cadre d'un contrat de liquidité conforme à une charte de déontologie reconnue par l'Autorité des marchés financiers ;
- plus généralement, réaliser toute autre opération admissible par la réglementation en vigueur.

Contrat de liquidité

La société a, depuis le 8 janvier 2007, mis en œuvre un contrat de liquidité, conforme à la charte de déontologie de l'AMAFI approuvée par l'Autorité des marchés financiers, à Oddo Corporate Finance.

Au 31 décembre 2013, les moyens suivants figuraient au compte de liquidité : 7 000 titres et 2 603 546,52 euros.

Rachat dans le cadre d'autres objectifs

Néant

Synthèse des opérations d'achat et de vente d'actions propres effectuées par la société au cours de l'exercice 2013

Nombre d'actions achetées :	2 153 094
Cours moyen des achats	33,52 €
Nombre d'actions vendues au cours de l'exercice	2 177 610
Cours moyen des ventes	33,57 €
Montant des frais de négociation	24 000 € HT
Nombre de titres auto-détenus au 31 décembre 2013	123 961
Pourcentage du capital auto-détenu au 31 décembre 2013	0,21 %
Valeur comptable des actions auto-détenues au 31 décembre 2013 *	2 125 402,51 €
Valeur de marché des actions auto-détenues au 31 décembre 2013 **	5 491 427,30 €
Valeur nominal global des actions auto-détenues au 31 décembre 2013	309 902,50 €
Nombre de titres annulés au cours des 24 derniers mois	0

** valeur comptable hors provision*
*** sur la base du cours de clôture au 31 décembre 2013 soit 44,30 €*

Il est précisé que 1 073 500 actions auto-détenues ont été utilisées au cours de l'exercice 2013 en vue de couvrir :
- l'acquisition définitive de 1 050 500 actions de performance existantes intervenue le 27 juillet 2013
- l'acquisition définitive de 23 000 actions de performance existantes intervenue le 30 novembre 2013.

Nouveau programme de rachat d'actions

Il sera proposé à l'assemblée générale du 7 mai 2014 de renouveler l'autorisation de rachat par la société de ses propres actions selon les modalités suivantes :

Objectifs du programme :

- assurer la couverture de plans d'options d'achat d'actions et/ou d'actions attribuées gratuitement (ou plans assimilés) au bénéfice des salariés et/ou des mandataires sociaux du groupe ainsi que toutes allocations d'actions au titre d'un plan d'épargne d'entreprise ou de groupe (ou plans assimilés), au titre de la participation aux résultats de l'entreprise et/ou toutes autres formes d'allocation d'actions à des salariés et/ou des mandataires sociaux ;
- assurer la couverture de valeurs mobilières donnant droit à l'attribution d'actions de la société dans le cadre de la réglementation en vigueur ;
- conserver les actions achetées et les remettre ultérieurement à l'échange ou en paiement dans le cadre d'opérations éventuelles de croissance externe, étant précisé que les actions acquises à cet effet ne peuvent excéder 5 % du capital de la société ;
- assurer l'animation du marché secondaire ou la liquidité de l'action Teleperformance par l'intermédiaire d'un prestataire de service d'investissement au travers d'un contrat de liquidité conforme à la charte de déontologie de l'AMAFI admise par l'Autorité des marchés financiers ;
- procéder à l'annulation éventuelle des actions acquises, dans le cadre de l'autorisation donnée par l'assemblée générale mixte du 30 mai 2013 dans sa 16ème résolution à caractère extraordinaire ;
- réaliser, plus généralement, toute autre opération admissible par la réglementation en vigueur.

Modalités de rachat :

Les actions pourront être rachetées par intervention sur le marché ou autrement, notamment par achat de blocs de titres pouvant porter sur l'intégralité des titres détenus dans le cadre du programme (à l'exception des rachats effectués par animation du marché), y compris par l'utilisation d'instruments financiers dérivés, à tout moment sauf en période d'offre publique dans les limites que pourraient permettre la réglementation boursière et pour tout ou partie des actions susceptibles d'être rachetées, toujours dans le respect de la réglementation en vigueur. Il est précisé qu'aucune vente d'options de vente ne sera utilisée dans le cadre du programme de rachat et qu'aucun produit dérivé ne sera utilisé dans le cadre de la mise en œuvre de l'objectif d'animation du marché au travers du contrat de liquidité. En tout état de cause, la société s'engage à ne pas accroître la volatilité de son titre du fait de l'utilisation de produits dérivés.

Part maximale du capital, nombre maximal et caractéristiques des titres, prix maximal d'achat :

Le pourcentage maximal des actions pouvant être racheté en vertu de l'autorisation proposée à l'assemblée générale du 7 mai 2014 est de 10 % du nombre total des actions composant le capital social (soit 57 260 190 actions au jour d'établissement du présent document de référence), étant précisé que

cette limite s'apprécie à la date des rachats, afin de tenir compte des éventuelles opérations d'augmentation ou de réduction du capital pouvant intervenir pendant la durée du programme. Le nombre d'actions pris en compte pour le calcul de cette limite correspond au nombre d'actions achetées, déduction faite du nombre d'actions revendues pendant la durée du programme dans le cadre de l'objectif de liquidité.

La société ne pouvant détenir plus de 10 % de son capital, compte tenu du nombre d'actions auto-détenues s'élevant, au 31 janvier 2014, à 123 960 actions (soit 0,22 % du capital social), le nombre maximum d'actions pouvant être achetées sera de 5 602 059 actions, soit 9,78 % du capital sauf à céder ou à annuler les titres déjà détenus.

Le prix maximal d'achat proposé à l'assemblée générale du 7 mai 2014 est fixé à 60 euros par action. En conséquence, le montant maximal de l'opération est ainsi fixé à 343 561 140 euros sur la base d'un nombre d'actions de 57 260 190.

Durée du programme :

Conformément à la résolution qui sera soumise à l'approbation de l'assemblée générale du 7 mai 2014, le programme de rachat d'actions pourra être mis en œuvre sur une période de 18 mois suivant la date de cette assemblée et expirant donc le 5 décembre 2015.

La société déclare respecter les dispositions de l'article L. 225-210 du Code de commerce. La société s'engage également à maintenir un flottant suffisant qui respecte les seuils tels que définis par NYSE Euronext Paris.

2.2.5 Capital potentiel

2.2.5.1 Valeurs mobilières donnant accès au capital

Néant

2.2.5.2 Options de souscription et d'achat d'actions

Options attribuées par la société

Néant

Options attribuées par des sociétés contrôlées par la société

Néant

2.2.5.3 Actions de performance attribuées gratuitement

Le conseil d'administration de la société, faisant usage des autorisations conférées par les assemblées générales mixtes des 31 mai 2011 (37ème résolution) et 30 mai 2013 (21ème résolution), a mis en œuvre plusieurs plans d'attribution gratuite d'actions de performance au bénéfice de certains salariés et mandataires sociaux du groupe.

Caractéristiques des plans d'attribution gratuite d'actions de performance

Les actions de performance attribuées gratuitement sont soumises à une période d'acquisition d'une durée de deux ans ou trois ans, selon les plans, courant à compter de la date d'attribution. Les attributions sont également soumises à des conditions de présence et à la réalisation de conditions de performance. À l'issue de la période d'acquisition, en fonction de l'atteinte de niveaux de croissance desdits indicateurs fixés par le conseil, les bénéficiaires acquièrent définitivement, selon les plans, soit la totalité, 75 % (pour le seul plan n°5 du 30 juillet 2013 décrit ci-après), 50 % ou aucune des actions attribuées. Les actions ainsi acquises doivent être conservées par les bénéficiaires pendant une durée de deux ans.

Actions de performance attribuées gratuitement au cours de l'exercice 2011 :

Plan du 27 juillet 2011 (Plan n°1)

Dans sa séance du 27 juillet 2011, le conseil d'administration a décidé de mettre en œuvre un plan d'attribution gratuite d'actions, sous conditions de performance, portant sur un nombre total de 1 099 000 actions, dont :

- 929 000 actions de performance au profit de 98 membres du personnel salarié de la société et de sociétés qui lui sont liées (les « filiales »), et ;
- 170 000 actions de performance au profit de M. Daniel Julien, président-directeur général au jour de l'attribution.

La durée de la période d'acquisition pour ce plan est de deux ans.

Le conseil d'administration a décidé de soumettre l'acquisition définitive des actions à la réalisation de conditions de performance liées à la croissance du chiffre d'affaires consolidé et à la croissance de l'EBITA consolidé.

En outre, le conseil d'administration a décidé que M. Julien devra conserver, jusqu'à la fin de ses fonctions, un nombre d'actions correspondant à 30 % du nombre total d'actions acquises dans le cadre de ce plan.

Le conseil d'administration dans sa séance du 26 février 2013 a constaté la réalisation desdites conditions de performance. En conséquence, la totalité des actions attribuées ont été définitivement acquises par les bénéficiaires qui remplissaient toujours la condition de présence à la date d'acquisition, soit le 27 juillet 2013. Un nombre total de 1 050 500 actions existantes a ainsi été transféré aux bénéficiaires à cette même date.

Les bénéficiaires sont soumis à une obligation de conservation pendant un délai de deux ans (soit jusqu'au 27 juillet 2015).

Plan du 30 novembre 2011 (Plan n°2)

Le 30 novembre 2011, le conseil d'administration a décidé de mettre en œuvre un plan d'attribution gratuite d'actions de performance portant sur un nombre de 30 500 actions au profit de 10 membres du personnel salariés de filiales. L'acquisition définitive de ces actions a été soumise à la réalisation des mêmes conditions de performance que celle du plan n°1 décrit ci-dessus.

La durée de la période d'acquisition pour ce plan est de deux ans.

Le conseil d'administration dans sa séance du 26 février 2013 a constaté la réalisation desdites conditions de performance. En conséquence, la totalité des actions ont été définitivement acquises par les bénéficiaires qui remplissaient toujours la condition de présence à la date d'acquisition, soit le 30 novembre 2013. Un nombre total de 23 000 actions existantes a ainsi été transféré aux bénéficiaires à cette même date. Les bénéficiaires sont soumis à une obligation de conservation pendant un délai de deux ans (soit jusqu'au 30 novembre 2015).

Actions de performance attribuées gratuitement au cours de l'exercice 2012 :

Plan du 1er juin 2012 (Plan n°3)

Dans sa séance du 29 mai 2012, le conseil d'administration a décidé de mettre en œuvre un plan d'attribution gratuite d'actions portant sur un nombre de 2 000 actions Teleperformance au profit d'un salarié d'une filiale avec effet suspensif de l'entrée en vigueur du contrat de travail du bénéficiaire, soit au 1er juin 2012. L'acquisition définitive des actions est soumise à des conditions performance liées à la réalisation du chiffre d'affaires budgété pour les exercices 2012 et 2013 de la filiale polonaise dont le bénéficiaire est salarié. La durée de la période d'acquisition pour ce plan est de deux ans.

Plan du 30 juillet 2012 (Plan n°4)

Dans sa séance du 30 juillet 2012, le conseil d'administration a décidé de mettre en œuvre un plan d'attribution gratuite d'actions portant sur un nombre de 2 000 actions Teleperformance au profit d'un salarié d'une filiale. La durée de la période d'acquisition pour ce plan est de deux ans.

Le conseil d'administration a décidé de fixer l'acquisition définitive des actions ainsi attribuées à la réalisation de conditions de performance liées à la croissance du chiffre d'affaires consolidé et à la croissance de l'EBITA consolidé, dont le niveau de détail n'est pas rendu public pour des raisons de confidentialité.

Actions de performance attribuées gratuitement au cours de l'exercice 2013 :

Plan du 30 juillet 2013 (Plan n°5)

Dans sa séance du 30 juillet 2013, le conseil d'administration a décidé de mettre en œuvre un plan d'attribution gratuite d'actions de performance portant sur un nombre de 840 000 actions Teleperformance au profit de 126 bénéficiaires. La période d'acquisition pour ce plan est de trois ans, soit jusqu'au 30 juillet 2016.

Le conseil d'administration a décidé de soumettre l'acquisition définitive des actions ainsi attribuées à la réalisation de conditions de performance fondées sur l'atteinte de niveaux de chiffre d'affaires consolidé de +16,0 % à taux de change constant, d'EBITA consolidé de +27,0 % sur la période allant du 1er janvier 2013 au 31 décembre 2015 et de ROCE atteignant 12,5 % au 31 décembre 2015 (se reporter à l'annexe C3 *Paiement fondé sur des actions* des comptes consolidés).

Actions de performance attribuées gratuitement au cours de l'exercice 2014 :

Plan du 25 février 2014 (Plan n°6)

Dans sa séance du 25 février 2014, le conseil d'administration a décidé de mettre en œuvre un plan d'attribution gratuite d'actions de performance portant sur un nombre de 22 500 actions Teleperformance au profit d'un bénéficiaire. La période d'acquisition pour ce plan est de trois ans, soit jusqu'au 25 février 2017. L'acquisition définitive des actions est soumise à des conditions performance liées à des objectifs financiers d'une filiale du groupe.

Synthèse des modalités des plans d'attribution gratuite d'actions de performance

	plan n°1	***plan n°2***	***plan n°3***	***plan n°4***	***plan n°5***	***plan n°6***
date de l'assemblée générale	31/05/2011	31/05/2011	31/05/2011	31/05/2011	30/05/2013	30/05/2013
date du conseil d'administration	27/07/2011	30/11/2011	31/05/2012	30/07/2012	30/07/2013	25/02/2014
date d'attribution	27/07/2011	30/11/2011	01/06/2012	30/07/2012	30/07/2013	25/02/2014
nombre total de droits à actions attribué	1 099 000	30 500	2 000	2 000	840 000	22 500
nombre total de bénéficiaires	100	10	1	1	126	1
dont nombre total attribué aux dirigeants mandataires sociaux :						
- Daniel Julien	170 000	-	-	-	-	-
- Paulo César Salles Vasques *	N/A	-	-	-	-	-
date d'acquisition définitive	27/07/2013	30/11/2013	01/06/2014	30/07/2014	30/07/2016	25/02/2017
date de fin de la période de conservation	27/07/2015	30/11/2015	01/06/2016	30/07/2016	30/07/2018	25/02/2019
conditions de performance	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI
nature des actions attribuées	actions existantes	actions existantes	actions existantes	actions existantes	actions nouvelles ou existantes	actions nouvelles ou existantes
nombre cumulé de droits à actions annulés ou caduques	48 500	7 500	-	-	-	-
nombre d'actions définitivement acquises	1 050 500 **	23 000 **	-	-	-	-
nombre de droits restants en circulation	-	-	2 000	2 000	840 000	22 500

* *Directeur général depuis le 30 mai 2013*
** *Le conseil d'administration, dans sa séance du 26 février 2013, a constaté la réalisation des conditions de performance attachées à ces plans.*

Au 31 décembre 2013, sur l'ensemble des plans, il restait 844 000 droits à actions gratuites susceptibles d'être acquis par les bénéficiaires (après déduction du nombre d'actions acquises ou de droits annulés pour tenir compte du départ de bénéficiaires).

À cette même date, la société ayant procédé à des rachats d'actions destinées à couvrir les plans d'attributions gratuites mis en place dans le cadre de l'autorisation de l'assemblée du 31 mai 2011, ces derniers n'ont pas d'effet dilutif.

Concernant les plans n°5 du 30 juillet 2013 et n°6 du 25 février 2014, l'acquisition définitive des actions pourrait n'avoir aucun effet dilutif dans le cas d'actions existantes ou entraîner, dans le cas d'actions nouvelles, la création de 862 500 actions, soit une augmentation potentielle maximale du capital social de 2 156 250 euros, représentant une dilution potentielle maximale de 1,50 %.

Actions de performance attribuées gratuitement aux dix premiers salariés non mandataires sociaux

Au cours de l'exercice 2013, les dix salariés non mandataires sociaux du groupe auxquels ont été attribuées le plus d'actions de performance ont bénéficié d'un nombre total de 254 000 actions.

Actions attribuées gratuitement par des sociétés contrôlées par la société

Au cours de l'exercice 2013, la société Teleperformance Group Inc., filiale à 100 % de Teleperformance SA, a mis en place un plan d'intéressement à long terme (*long-term incentive plan*) dénouable en actions Teleperformance SA au profit de deux bénéficiaires et portant sur un nombre total de 300 000 actions. L'acquisition définitive des actions est soumise à des conditions de présence et de performance similaires à celles arrêtées par le conseil d'administration de la société pour l'attribution du 30 juillet 2013. Les modalités de ce « long-term incentive plan » sont décrites à la section 3.5.2.4 *Options de souscription ou d'achat d'actions et actions de performance attribuées aux dirigeants mandataires sociaux* du présent document de référence.

2.2.6 Tableau d'évolution du capital social au cours des cinq dernières années

			montant		***capital successif***	
caractéristiques des opérations	***date***	***nominal (en euros)***	***prime d'émission ou d'apport (en euros)***	***nombre d'actions créées***	***en actions***	***en euros***
Capital au 31/12/2008	31/12/2008				56 382 847	140 957 117,50
Attribution gratuite d'actions (plan du 3 mai 2007)	04/05/2009	2,50	N/A	20 500	56 403 347	141 008 367,50
Exercice de stock-options	30/06/2009	2,50	2 859 682,84	192 701	56 596 048	141 490 120,00
Attribution gratuite d'actions (plan du 10 janvier 2008)	11/01/2010	2,50	N/A	2 000	56 598 048	141 495 120,00
Paiement du dividende en actions	12/07/2013	2,50	19 546 431,84	662 142	57 260 190	143 150 475,00

2.3 Actionnariat

2.3.1 Évolution de la répartition du capital et des droits de vote

Les tableaux ci-dessous présentent le nombre d'actions et les pourcentages de capital et de droits de vote correspondants détenus par les principaux actionnaires connus de Teleperformance SA au cours des trois derniers exercices. À la connaissance de la société, il n'y a pas eu de changement significatif entre le 31 décembre 2013 et la date de dépôt du présent document de référence.

2.3.1.1 Répartition du capital et des droits de vote au 31 décembre 2013

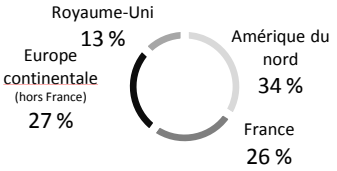
au 31 décembre 2013	*capital*		*droits de vote théoriques*		*droits de vote réels*	
	nombre	*%*	*nombre*	*%*	*nombre*	*%*
Participanten Dochterfonds (ING)	3 268 600	5,7 %	3 268 600	5,6 %	3 268 600	5,6 %
Tweedy Brown Company LLC	2 100 000	3,7 %	2 100 000	3,6 %	2 100 000	3,6 %
Acadian Asset Management	1 817 700	3,2 %	1 817 700	3,1 %	1 817 700	3,1 %
International Value Advisors, LLC	1 802 800	3,1 %	1 802 800	3,1 %	1 802 800	3,1 %
Gryphon int. Inv Corp.	1 435 134	2,5 %	1 435 134	2,5 %	1 435 134	2,5 %
Daniel Julien	827 314	1,4 %	1 484 628	2,6 %	1 484 628	2,6 %
principaux actionnaires identifiés	11 251 548	19,6 %	11 908 862	20,5 %	11 908 862	20,5 %
autres actionnaires (public)	45 884 681	80,1 %	46 101 266	79,3 %	46 101 266	79,3 %
auto-détention	123 961	0,2 %	123 961	0,2 %	-	
TOTAL	**57 260 190**	**100 %**	**58 134 089**	**100 %**	**58 010 128**	**100 %**

2.3.1.2 Évolution de la répartition du capital et des droits de vote au cours des 3 dernières années

au 31 décembre	*2013*			*2012*			*2011*		
	nombre d'actions	*% actions*	*% droits de vote réels*	*nombre d'actions*	*% actions*	*% droits de vote réels*	*nombre d'actions*	*% actions*	*% droits de vote réels*
Participanten Dochterfonds (ING)	3 268 600	5,7 %	5,6 %	3 000 000	5,3 %	5,3 %	3 959 087	7,0 %	6,9 %
Tweedy Brown Company LLC	2 100 000	3,7 %	3,6 %	1 583 600	2,8 %	2,8 %	1 615 100	2,9 %	2,8 %
Acadian Asset Management	1 817 700	3,2 %	3,1 %	1 561 900	2,8 %	2,8 %	0	0 %	0 %
International Value Advisors, LLC	1 802 800	3,1 %	3,1 %	4 585 600	8,1 %	8,1 %	4 967 900	8,8 %	8,6 %
Gryphon int. Inv Corp.	1 435 134	2,5 %	2,5 %	2 490 300	4,4 %	4,4 %	2 266 900	4,0 %	3,9 %
Edinburgh Partners	0	0 %	0 %	0	0 %	0 %	624 500	1,1 %	1,1 %
Daniel Julien	827 314	1,4 %	2,6 %	658 314	1,2 %	2,2 %	658 314	1,2 %	2,1 %
Jacques Berrebi	0	0 %	0 %	0	0 %	0 %	1 000 900	1,8 %	3,3 %
principaux actionnaires identifiés	11 251 548	19,6 %	20,5 %	13 879 714	24,5 %	25,6 %	15 092 701	26,7 %	28,7 %
autres actionnaires (public)	45 884 681	80,1 %	79,5 %	41 496 357	73,3 %	74,4 %	40 373 386	71,3 %	71,3 %
auto-détention	123 961	0,2 %	0 %	1 221 977	2,2 %	0 %	1 131 961	2,0 %	0 %
TOTAL	**57 260 190**	**100 %**	**100 %**	**56 598 048**	**100 %**	**100 %**	**56 598 048**	**100 %**	**100 %**

À la connaissance de la société, il n'existe aucun autre actionnaire détenant, directement ou indirectement, seul ou de concert, plus de 5 % du capital ou des droits de vote.

Répartition géographique de l'actionnariat institutionnel au 30/11/2013 *



* *établie sur la base d'une étude d'identification des actionnaires de Teleperformance au 30 novembre 2013 identifiant 11 614 actionnaires, dont 265 investisseurs institutionnels*

Au 30 novembre 2013, les investisseurs institutionnels représentaient 86 % du capital de la société.

2.3.1.3 Participation des salariés au capital

Conformément aux dispositions de l'article L. 225-102 du Code de commerce, nous vous indiquons qu'au 31 décembre 2013, le personnel de la société et le personnel des sociétés qui lui sont liées au sens de l'article L. 225-180 du Code de commerce ne détient aucune participation dans le capital de la société.

2.3.1.4 Mouvements significatifs intervenus sur la répartition du capital

Conformément aux dispositions de l'article L.233-13 du Code de commerce, et compte tenu des informations reçues en application des articles L.233-7 et L.233-12 dudit code, les franchissements de seuils et mouvements significatifs intervenus au cours des trois derniers exercices sont les suivants :

Depuis la clôture du dernier exercice

Néant

Au cours de l'exercice 2013

Le 3 mai 2013, la société International Value Advisers LCC, agissant pour le compte de clients et de fonds sous gestion, a déclaré avoir franchi à la baisse, en date du 30 avril 2013, le seuil de 10 % du capital de la société et détenir 2 931 258 actions représentant autant de droits de vote, soit 5,18 % du capital social et 5,10 % des droits de vote.

Au cours de l'exercice 2012

Le 12 mars 2012, la société International Value Advisers LLC a déclaré avoir franchi, le 8 mars 2012, à la hausse les seuils de 10 % du capital social et des droits de vote et détenir, pour le compte de fonds et de clients, 6 100 430 actions représentant 10,78 % du capital social et 10,35 % des droits de vote de la société.

Le 19 novembre 2012, la société International Value Advisers LLC a déclaré avoir franchi, le 15 novembre 2012, à la baisse le seuil de 10 % des droits de vote et détenir, pour le compte de fonds et de clients, 5 701 848 actions représentant 10,07 % du capital social et 9,75 % des droits de vote de la société.

M. Jacques Berrebi a informé le groupe le 18 décembre 2012 de la vente de la totalité de ses actions Teleperformance SA (soit 1 000 900 actions, représentant 1,8% du capital et 3,3% des droits de vote) dans le cadre de l'exécution d'un mandat confié à UBS et communiqué au marché le 16 janvier 2012.

Au cours de l'exercice 2011

Le 11 février 2011, la société GIM Dassault SAS a déclaré avoir franchi, en date du 9 février 2011, à la baisse les seuils de 5 % du capital et des droits de vote de la société et détenir 1 050 000 actions représentant autant de droits de vote, soit 1,86 % du capital et 1,78 % des droits de vote de la société.

Le 12 juillet 2011, la société International Value Advisers LLC, agissant pour le compte de fonds et de clients sous gestion, a déclaré avoir franchi, en date du 6 juillet 2011, à la hausse les seuils de 5 % du capital et des droits de vote et détenir 2 982 910 actions de la société représentant autant de droits de vote, soit 5,27 % du capital et 5,06 % des droits de vote.

La société Edinburgh Partners Ltd, agissant pour le compte de fonds et de clients sous gestion, a déclaré avoir franchi à la baisse, en date du 15 septembre 2011, le seuil de 5 % des droits de vote de la société et détenir, pour le compte desdits fonds et clients, 2 864 981 actions représentant autant de droits de vote, soit 5,06 % du capital et 4,86 % des droits de vote de la société.

La société Edinburgh Partners Ldt, agissant pour le compte de fonds et de clients sous gestion, a déclaré, à titre de régularisation, avoir franchi en baisse, le 16 septembre 2011, le seuil de 5 % du capital de la société et détenir, à cette date, pour le compte desdits fonds et clients, 2 799 981 actions représentant autant de droits de vote, soit 4,95 % du capital et 4,75 % des droits de vote de la société.

Le 30 septembre 2011, Edinburgh Partners a déclaré détenir 2 249 981 actions et autant de droits de vote, soit 3,98 % du capital social de la société, franchissant ainsi à la baisse le seuil de 5 % du capital social.

2.3.2 Pacte d'actionnaires

À la connaissance de la société, il n'existe, à la date du présent document de référence, aucun pacte entre actionnaires de la société.

2.3.3 Changement du contrôle de la société

À la connaissance de la société, il n'existe aucun accord (i) dont la mise en œuvre pourrait entraîner un changement de son contrôle ou (ii) susceptible de restreindre un changement de son contrôle.

2.4 Cotation boursière

2.4.1 Références de cotation

L'action Teleperformance (ISIN : FR0000051807, Mnemo : RCF) est cotée à la Bourse de Paris (NYSE Euronext, compartiment A) depuis le 18 janvier 2007.

Elle est éligible au service de règlement différé (SRD) ainsi qu'au PEA.

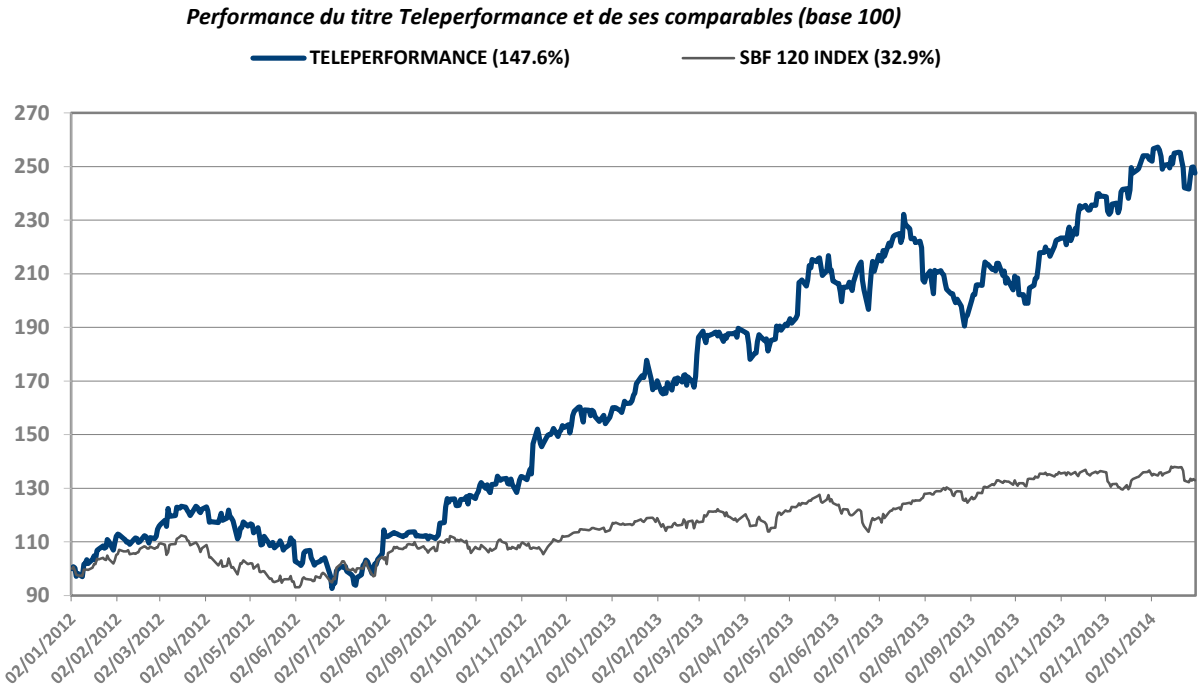
Elle fait notamment partie des indices SBF 120, Next 150, CAC Mid 60, CAC All Shares, CAC Mid & Small et CAC Consumer Services.

2.4.2 Précisions sur les volumes traités et l'évolution des cours

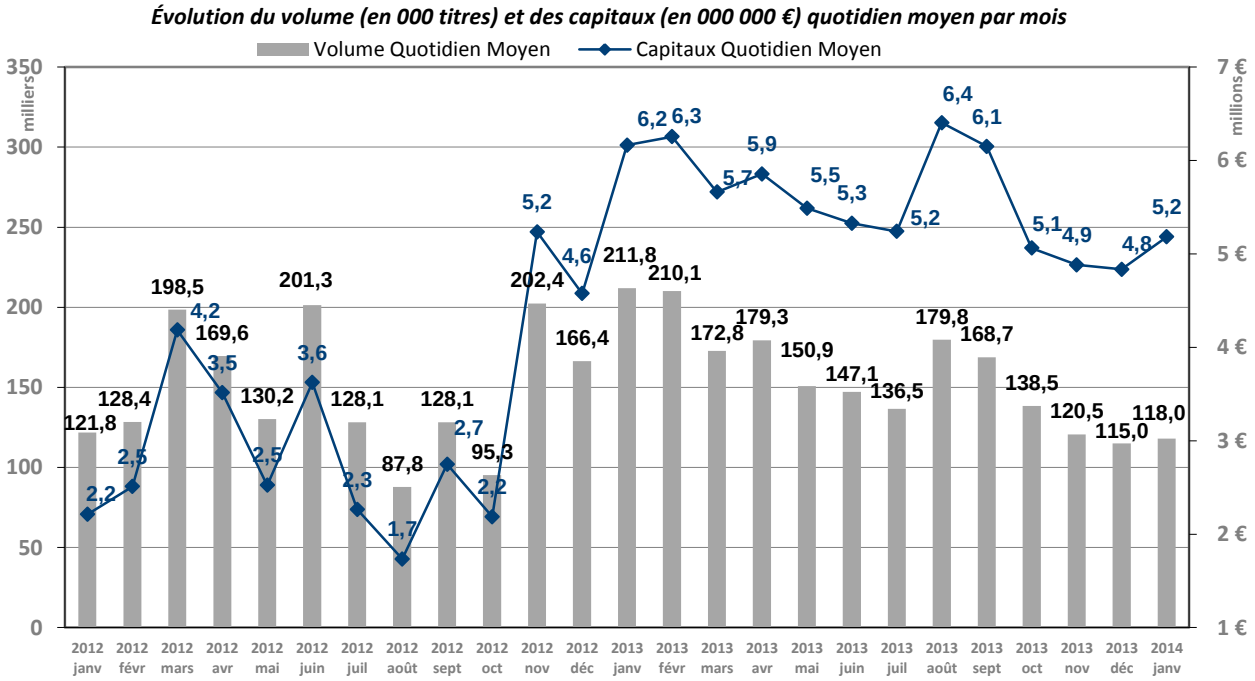
2.4.2.1 Évolution mensuelle des cours réajustés de l'action de la société au cours des 18 derniers mois (*source : NYSE Euronext Paris*) :

	cours + haut (en €)	*cours + bas (en €)*	*cours de clôture (en €)*	*transactions en nombre de titres*	*transactions en capitaux (en €)*	*nombre de séances*
2012						
août	20,16	19,43	19,67	2 019 956	39 864 810	23
septembre	22,65	19,46	22,29	2 562 850	54 960 860	20
octobre	23,69	21,91	23,33	2 191 668	50 282 490	23
novembre	27,15	23,15	26,76	4 452 803	115 188 300	22
décembre	28,25	26,32	27,42	3 162 287	86 946 970	19
2013						
janvier	31,45	27,53	29,36	4 660 313	135 584 300	22
février	31,63	28,80	31,53	4 201 663	125 103 300	20
mars	33,49	31,49	33,24	3 456 697	113 237 900	20
avril	33,87	31,15	33,42	3 766 067	122 972 700	21
mai	38,29	33,22	36,35	3 318 878	120 763 800	22
juin	37,96	34,48	36,98	2 941 522	106 550 100	20
juillet	40,93	34,61	36,40	3 139 871	120 545 700	23
août	37,18	32,70	34,10	3 955 415	140 883 000	22
septembre	37,93	34,78	35,76	3 542 906	129 148 400	21
octobre	39,31	34,31	39,06	3 184 671	116 414 700	23
novembre	42,22	37,99	41,89	2 530 954	102 545 500	21
décembre	44,80	40,50	44,30	2 299 368	96 690 390	20
2014						
janvier	45,60	40,76	43,40	2 596 565	113 996 800	22

2.4.2.2 Évolution du cours ajusté de l'action de la société sur 2 ans, comparée au SBF 120



2.4.2.3 Moyenne mensuelle des transactions journalières ajustées



2.5 Dividende

2.5.1 Politique de distribution des dividendes

La politique de distribution des dividendes est définie par le conseil d'administration après analyse, notamment, des résultats et de la situation financière de la société et du groupe.

Conformément à la loi, les dividendes non réclamés sont prescrits au profit de l'État à l'issue d'un délai de cinq ans.

2.5.2 Dividendes versés au titre des cinq derniers exercices

*dividende relatif à l'exercice**	*montant brut par action*	*montant global***	*taux de distribution*
2008	0,44 €	24 808 452,68 €	21 %
2009	0,33 €	18 676 695,44 €	21 %
2010	0,33 €	18 677 355,84 €	26 %
2011	0,46 €	26 035 102,80 €	28 %
2012	0,68 €	38 486 672,64 €	30 %

** versé l'année suivante.*
*** incluant le montant du dividende correspondant aux actions auto-détenues non versé et affecté au compte report à nouveau.*

Les dividendes distribués au titre des trois derniers exercices étaient éligibles à la réfaction de 40 %.

Il est rappelé que l'assemblée générale mixte des actionnaires du 30 mai 2013 dans sa 4ème résolution a approuvé l'option pour le paiement du dividende de l'exercice 2012, soit en numéraire, soit en actions Teleperformance. La période d'option durant laquelle les actionnaires ont pu choisir entre un paiement du dividende en espèces ou en actions s'est étendue du 6 juin 2013 au 21 juin 2013 inclus. Au terme de cette période, l'option pour le paiement du dividende en actions s'est traduite par la création de 662 142 actions nouvelles de valeur nominale égale à 2,50 euros, soit une augmentation du capital social de la société d'un montant nominal de 1 655 355 euros.

Le conseil d'administration a décidé de proposer à l'assemblée générale des actionnaires du 7 mai 2014 de fixer le montant brut du dividende au titre de l'exercice 2013 à 0,80 € par action.

2.6 Communication financière

2.6.1 Politique de communication financière

Le groupe s'attache à entretenir une relation durable et de confiance avec l'ensemble de ses actionnaires, qu'ils soient individuels ou institutionnels, français ou étrangers. L'équipe relations investisseurs du groupe a pour mission de leur faciliter l'accès à l'information concernant les résultats, les perspectives et les développements stratégiques du groupe.

À cette fin, et dans un souci permanent de clarté et de transparence, de nombreux supports de communication dédiés sont disponibles et de nombreuses rencontres avec la communauté financière sont organisées tout au long de l'année.

Soucieux d'informer également le marché sur son engagement en matière de responsabilité sociale et environnementale, le groupe, signataire de la charte globale des Nations-Unies, développe dans le présent document de référence (pages 103 à 130) une section complète sur ces sujets.

L'année 2013 a été marquée par la poursuite des efforts du groupe pour améliorer la qualité de sa communication avec la communauté financière.

Son document de référence s'est significativement enrichi, notamment en matière de responsabilité sociale et environnementale, et son site Internet refondu en cours d'année reflète désormais les meilleures pratiques.

Cette démarche de progrès a été distinguée par l'obtention en octobre 2013 à Paris du Grand Prix 2013 de la meilleure progression du SBF120 pour la transparence de l'information réglementée.

Par ailleurs, le groupe a particulièrement développé durant l'année ses relations avec la communauté financière française et internationale, puisque le nombre de rencontres avec les investisseurs institutionnels a été multiplié par trois par rapport à l'année précédente.

2.6.2 Une information dédiée accessible à l'ensemble des actionnaires

L'information financière et les supports de communication sont mis à disposition de l'ensemble des

actionnaires en version électronique sur le site Internet du groupe (www.teleperformance.com), rubrique *Relations investisseurs*, véritable base de données de la communication financière du groupe.

Ces supports incluent notamment :

- l'ensemble des informations financières et stratégiques délivrées aux marchés financiers : informations trimestrielles, communiqués de presse, présentations et retransmissions audio et vidéo de présentation de résultats et de conférences thématiques,
- l'ensemble des informations réglementées diffusées en conformité avec la directive européenne *Transparence* du 15 décembre 2004 qui comprend notamment le document de référence incluant le rapport financier annuel et le rapport semestriel, déposés auprès de l'Autorité des marchés financiers, les statuts et des éléments relatifs à la gouvernance d'entreprise,
- les documents relatifs à l'assemblée générale des actionnaires (avis de convocation, projet de résolutions, bulletin de vote, brochure de convocation).

L'envoi de ces informations peut être effectué par courrier, sur demande formulée soit sur le site Internet du groupe, soit auprès de la direction des relations investisseurs par e-mail, téléphone ou courrier.

Les informations juridiques (statuts, procès-verbaux d'assemblées générales, rapports des commissaires aux comptes) peuvent par ailleurs être consultées à la direction juridique, au siège social.

Par ailleurs, le groupe publie régulièrement dans la presse nationale des avis financiers sur ses résultats et des avis de convocation aux assemblées générales d'actionnaires.

2.6.3 Des rencontres régulières avec les investisseurs institutionnels et les analystes financiers

La direction des relations investisseurs organise, avec les différents membres de la direction du groupe, régulièrement et dans le respect des meilleures pratiques de la profession, des réunions d'information avec les investisseurs institutionnels et les analystes financiers, incluant les spécialistes ISR (*investissement socialement responsable*), en France et à l'étranger.

Chaque trimestre, le groupe présente ses résultats et/ou son chiffre d'affaires à la communauté financière via :

- une conférence téléphonique pour présenter le chiffre d'affaires des 1er et 3ème trimestres de l'exercice et une conférence *webcast* pour les résultats du premier semestre ; les membres de la direction générale y présentent le bilan d'activités sur la période écoulée et répondent aux questions des investisseurs et des analystes,
- une conférence est organisée à Paris lors de la publication des résultats annuels, avec retransmission en direct puis en différé sur le site Internet du groupe.

Par ailleurs, de nombreuses rencontres sont organisées tout au long de l'année entre la direction du groupe et la communauté financière : réunions, conférences téléphoniques, roadshows investisseurs et conférences thématiques sur les principales places financières, en Europe et aux États-Unis.

2.6.4 L'assemblée générale

L'assemblée générale annuelle, qui s'est déroulée en 2013 au centre d'affaires Étoile Saint-Honoré à Paris, est un moment clef de dialogue entre les actionnaires et la direction du groupe sur le bilan d'activité de l'année. C'est aussi, pour les actionnaires, l'occasion de prendre part activement, par leur vote, à la vie du groupe.

Le mode de convocation aux assemblées générales, d'élaboration et de publication des ordres du jour ainsi que les conditions d'admission aux assemblées sont présentés en infra dans le § 2.1.2.4 *Assemblée générale*.

L'équipe Relations investisseurs se tient disponible pour accompagner les actionnaires dans leur démarche de vote et de participation à l'assemblée.

2.6.5 Inscription au nominatif

Teleperformance propose à ses actionnaires de bénéficier de l'inscription de leurs titres au nominatif pur, offrant les avantages suivants :

La gratuité de la gestion

Les actionnaires au nominatif pur sont totalement exonérés de droit de garde, ainsi que des frais inhérents à la gestion courante de leurs titres telle que la conversion au porteur, le transfert de titres, les changements de situations juridiques (mutations, donations, successions, etc.), les opérations sur titres (augmentation de capital, attribution de titres, etc.) et le paiement des dividendes.

La garantie d'une information personnalisée

L'actionnaire au nominatif pur a la certitude de bénéficier d'une information personnalisée portant sur :

- la convocation aux assemblées générales, avec envoi systématique de l'avis de convocation, du formulaire unique de vote par correspondance et par procuration, d'une demande de carte d'admission et des documents d'information légaux,
- la gestion des titres, la fiscalité des valeurs mobilières et l'organisation de l'assemblée générale. Une équipe d'opérateurs est à la disposition des actionnaires de 9h à 18h, sans interruption, du lundi au vendredi, au 0 826 109 119

Un accès facilité à l'assemblée générale

Tout actionnaire nominatif est invité de droit à l'assemblée générale et, pour voter, n'a pas à accomplir de demande préalable d'attestation de participation.

Pour transférer directement vos titres au nominatif pur, vous pouvez utiliser le fichier disponible sur le site Internet de la société, rubrique *Relations investisseurs*.

De plus amples informations concernant le nominatif pur peuvent être obtenues auprès de :

Gestion du titre au nominatif
BNP Paribas Securities Services
Actionnariat Teleperformance
Grands moulins - 9 rue du débarcadère - 93500 Pantin
depuis la France : 0 826 109 119
depuis l'étranger : +33 1 55 77 40 57
paris.bp2s.service.actionnaires.nominatif@bnpparibas.com

2.6.6 Calendrier indicatif de la communication financière

7 mai 2014
Assemblée générale annuelle

13 mai 2014
Chiffre d'affaires du 1er trimestre 2014

14 mai 2014
Date de détachement du dividende

19 mai 2014
Mise en paiement du dividende

28 juillet 2014
Résultat du 1er semestre 2014

12 novembre 2014
Chiffre d'affaires du 3ème trimestre 2014

2.6.7 Contact investisseurs

Teleperformance *Relations investisseurs*
21-25 rue Balzac – 75008 Paris
email : investor@teleperformance.com
Tél. : +33 (0)1 53 83 59 87

3. Gouvernement d'entreprise

3.1 PRÉSENTATION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION 50
3.1.1 Règlement intérieur 50
3.1.2 Composition du conseil d'administration 55

3.2 PRÉSENTATION DE LA DIRECTION GÉNÉRALE 65

3.3 RAPPORT DU PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION SUR LES CONDITIONS DE PRÉPARATION ET D'ORGANISATION DES TRAVAUX DU CONSEIL ET SUR LES PROCÉDURES DE GESTION DES RISQUES ET DE CONTRÔLE INTERNE 66
3.3.1 Conditions de préparation et d'organisation des travaux du conseil d'administration – gouvernement d'entreprise 66
3.3.2 Procédures de gestion des risques et de contrôle interne 76

3.4 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES ÉTABLI EN APPLICATION DE L'ARTICLE L.225-235 DU CODE DE COMMERCE SUR LE RAPPORT DU PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION 85

3.5 RÉMUNERATIONS DES ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION 86
3.5.1 Rémunérations des administrateurs 86
3.5.2 Rémunérations des dirigeants mandataires sociaux 88
3.5.3 Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2013 à chaque dirigeant mandataire social de la société, soumis à l'avis des actionnaires 95

3.6 OPÉRATIONS SUR TITRES DE LA SOCIÉTÉ 100
3.6.1 Guide de bonne conduite relatif aux opérations sur titres 100
3.6.2 Définition des fenêtres négatives 100
3.6.3 Interdiction des opérations de couverture 101
3.6.4 Récapitulatif des opérations sur titres réalisées au cours de l'exercice 2013 101

3.7 CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS REGLEMENTÉS 101
3.7.1 Conventions et engagements réglementés 101
3.7.2 Rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés 102

3.1 Présentation du conseil d'administration

L'assemblée générale mixte des actionnaires du 31 mai 2011 a approuvé le changement de mode de gouvernance de la société d'une structure duale composée d'un conseil de surveillance et d'un directoire par une organisation à conseil d'administration.

Dans un souci de bonne gouvernance, le conseil d'administration, dans sa séance du 30 mai 2013, a, après en avoir débattu, décidé de dissocier les fonctions de président du conseil et de directeur général.

Le conseil a, en effet, considéré que cette structure de gouvernance était la mieux adaptée dans la période de transition qui s'annonçait.

Cette gouvernance, accompagnée d'une période de transition de trois ans, permet d'assurer une distinction claire entre les fonctions stratégiques, de décision et de contrôle qui appartiennent à la sphère de compétence du conseil et les fonctions opérationnelles et exécutives qui relèvent de la responsabilité de la direction générale.

3.1.1 Règlement intérieur

Dans sa séance en date du 30 mai 2013 au cours de laquelle il a décidé de dissocier les fonctions de président du conseil et de directeur général, le conseil d'administration a modifié le règlement intérieur adopté le 31 mai 2011. L'objet de ce règlement intérieur est de préciser le rôle et les modalités de fonctionnement du conseil d'administration, dans le respect des dispositions légales et statutaires et des règles de gouvernement d'entreprise applicables aux sociétés dont les titres sont négociés sur un marché réglementé. Les principales stipulations de ce règlement intérieur sont décrites ci-dessous.

Composition du conseil d'administration

Le conseil d'administration est composé de trois membres au moins et de dix–huit membres au plus, sauf dérogation temporaire prévue en cas de fusion. Les membres sont nommés parmi les personnes physiques ou morales actionnaires, par l'assemblée générale ordinaire qui peut les révoquer à tout moment. Les personnes morales nommées au conseil d'administration sont tenues de désigner un représentant permanent qui est soumis aux mêmes conditions et obligations que s'il était membre du conseil en son nom propre. Lorsque la personne morale révoque le mandat de son représentant permanent, elle est tenue de pourvoir en même temps à son remplacement. Il en est de même en cas de décès ou de démission du représentant permanent.

Chaque membre du conseil d'administration doit être propriétaire de 1 000 actions. Les membres du conseil d'administration et les représentants permanents des personnes morales sont tenus de faire mettre sous la forme nominative les actions de la société qu'ils détiennent. Cette obligation s'impose aussi aux enfants mineurs et conjoints des membres personnes physiques ainsi qu'à ceux des représentants permanents des membres personnes morales.

Conformément au code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées de l'AFEP et du MEDEF (ci-après le « code AFEP MEDEF »), le conseil d'administration s'efforce de compter parmi ses membres une majorité d'indépendants. La qualification de membre indépendant est revue chaque année par le conseil, avant la publication du document de référence. Il statue après avis du comité des rémunérations et des nominations. Pour qualifier un administrateur d'indépendant et prévenir les risques de conflit d'intérêts entre ce membre et la direction, la société ou le groupe, le comité et le conseil examinent cette qualité au regard des critères d'indépendance suivants du Code AFEP-MEDEF :

- ne pas être salarié ou dirigeant mandataire social de la société, ni salarié, ou administrateur de sa société mère ou d'une société que celle-ci consolide et ne pas l'avoir été au cours des cinq années précédentes

- ne pas être dirigeant mandataire social d'une société dans laquelle la société détient directement ou indirectement un mandat d'administrateur ou dans laquelle un salarié désigné en tant que tel ou un dirigeant mandataire social de la société (actuel ou l'ayant été depuis moins de cinq ans) détient un mandat d'administrateur

- ne pas être client, fournisseur, banquier d'affaires, banquier de financement significatif de la société ou de son groupe, ou pour lequel la société ou son groupe représente une part significative de l'activité

- ne pas avoir de lien familial proche avec un mandataire social
- ne pas avoir été commissaire aux comptes de l'entreprise au cours des cinq années précédentes
- ne pas être administrateur de l'entreprise depuis plus de douze ans.

Les administrateurs représentant des actionnaires importants mais ne participant pas au contrôle de la société, sont présumés indépendants si les actionnaires qu'ils représentent ne détiennent pas plus de 10 % du capital ou des droits de vote. Au-delà de ce seuil de 10 %, il appartient au conseil de juger de leur indépendance après avis du comité des rémunérations et des nominations.

Aux fins d'interprétation du présent paragraphe :

- Le groupe inclut la société et toute société apparentée.
- Une société apparentée est toute société contrôlant la société ou toute société contrôlée par la société.
- Le contrôle s'apprécie au sens de l'article L.233–3 du Code de commerce.
- Le mandataire social est toute personne élue aux fonctions de membre d'un organe social (directoire, conseil de surveillance ou conseil d'administration) et toute personne nommée aux fonctions de direction générale.

Le conseil peut estimer qu'un de ses membres, bien que satisfaisant les critères ci–dessus, ne doive pas être qualifié d'indépendant compte tenu de sa situation particulière ou de celle de la société, et inversement.

Durée du mandat

Conformément aux dispositions de l'article 14 des statuts, les membres du conseil d'administration sont nommés pour une durée de trois années, expirant à l'issue de la réunion de l'assemblée générale ordinaire des actionnaires ayant statué sur les comptes de l'exercice écoulé et tenue dans l'année au cours de laquelle expire le mandat. Ils sont rééligibles. Par exception et afin de permettre exclusivement la mise en œuvre et le maintien de l'échelonnement des mandats d'administrateurs, l'assemblée générale ordinaire pourra nommer un ou plusieurs administrateurs pour une durée de deux ans. Le conseil d'administration s'efforce de proposer à l'assemblée générale ordinaire la nomination ou le renouvellement des administrateurs par roulement, afin d'éviter que le mandat de la totalité des administrateurs arrive à expiration en même temps.

Rôle du conseil d'administration

Missions

Aux termes des dispositions légales, réglementaires, statutaires et de son règlement intérieur, le conseil d'administration assume notamment les missions suivantes :

- examen et détermination des orientations de l'activité de la société
- choix du mode d'organisation de la direction générale : dissociation ou unicité des fonctions de président et de directeur général
- autorisation des cautions, avals et garanties
- autorisation préalable de la conclusion des conventions réglementées
- définition de la politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux et répartition entre les administrateurs du montant global des jetons de présence décidé par l'assemblée générale
- cooptation de membres du conseil dans les conditions définies par la règlementation en vigueur
- nomination et révocation du président, du directeur général et des directeurs généraux délégués
- contrôle permanent de la gestion de la société
- gestion des conflits d'intérêts potentiels
- création de comités spécialisés dont il nomme les membres, fixe les missions ainsi que les modalités de fonctionnement
- établissement des documents de gestion prévisionnelle
- arrêté des comptes annuels sociaux et consolidés soumis à l'approbation de l'assemblée générale ordinaire
- convocation et fixation de l'ordre du jour de l'assemblée
- détermination, en cas d'attribution d'options ou d'actions gratuites du nombre d'actions gratuites ou d'actions issues de la levée d'option que les dirigeants mandataires sociaux sont tenus de conserver jusqu'à la cessation de leurs fonctions
- approbation du rapport du président du conseil.

Direction générale

Choix des membres chargés de la direction générale de la société

Le conseil d'administration choisit librement l'organisation de la direction générale et décide de confier le mandat de directeur général au président du conseil d'administration ou à une autre personne en tenant compte, notamment :

- de l'activité de la société
- de la charge de travail nécessitée par les mandats respectifs de président et de directeur général
- de la présence éventuelle de directeurs généraux délégués

Le conseil d'administration peut à tout moment modifier son choix en tenant compte de l'intérêt social et des impératifs de l'activité. Il peut nommer un ou plusieurs directeurs généraux chargés d'assister le président-directeur général ou le directeur général. Le ou les directeurs généraux délégués sont nommés avec l'accord du directeur général ; le conseil d'administration détermine en concertation avec le directeur général l'étendue des pouvoirs et des attributions des directeurs généraux délégués.

Contrôle de la direction générale

Le conseil d'administration surveille et contrôle la gestion du directeur général et des directeurs généraux délégués s'il y a lieu, dans le cadre de sa mission générale de contrôle et de vérification prévue par la loi. Il vérifie notamment que l'orientation de l'activité et de la stratégie préalablement définies sont mises en œuvre de manière adéquate par la direction générale. Le conseil d'administration peut, à ce titre, demander au président-directeur général ou au directeur général, selon le cas, toutes précisions sur les décisions prises et mises en œuvre, et se faire communiquer tous documents.

Détermination des choix stratégiques

Le conseil d'administration détermine et arrête les choix stratégiques au regard de l'intérêt social. Dans le cadre de cette mission, le conseil d'administration statue notamment, en concertation avec la direction générale, avant toute décision, sur les sujets suivants :

- options stratégiques
- budgets annuels consolidés
- toute opération significative (commerciale, industrielle, financière, immobilière ou autre) envisagée par la direction générale et s'inscrivant soit hors de la stratégie annoncée, soit hors budgets.

  Pour les opérations ayant un impact financier mesurable, il peut s'agir, en particulier, d'un investissement mobilier ou immobilier par croissance externe ou interne, d'un désinvestissement mobilier ou immobilier ou d'une opération de restructuration interne dès lors que le montant en cause représente plus de 20 % de la situation nette du groupe telle qu'elle résulte des derniers comptes consolidés arrêtés par le conseil d'administration.

  Pour les autres opérations, il s'agit, en particulier, des opérations concernant des alliances sous quelque forme que ce soit impliquant une part significative du chiffre d'affaires consolidé.

- distributions de dividendes.

En outre, le conseil d'administration peut émettre des avis auprès de la direction générale sur toutes questions d'intérêt général pour le groupe.

Avis sur l'opportunité des décisions de gestion

Le conseil d'administration se prononce sur l'opportunité de la gestion au regard de l'intérêt social.

Dans le cadre de cette mission, le conseil d'administration :

- met en place les procédures internes permettant l'établissement des comptes et les systèmes de remontée de l'information vers les dirigeants sociaux ;
- arrête les comptes sociaux et les comptes consolidés ;
- décide, en concertation avec le comité d'audit, du renouvellement des mandats des commissaires aux comptes, propose tout candidat aux fonctions de commissaire aux comptes et s'assure de l'indépendance des commissaires aux comptes de la société ;
- examine les informations données aux actionnaires et au marché ainsi que la nature des moyens mis en œuvre pour s'assurer de la fiabilité de ces informations.

Droits et obligations des administrateurs

Le conseil d'administration peut opérer à tout moment les vérifications et contrôles qu'il juge opportuns. Il peut se faire communiquer par la société tous documents quels qu'ils soient, qu'ils émanent de la société ou qu'ils lui soient destinés, qu'il estime utiles à l'accomplissement de sa mission. Pour remplir cette mission, les administrateurs disposent du droit de se faire communiquer tous documents et informations.

Ce droit s'exerce par l'intermédiaire du président du conseil d'administration ; les administrateurs ne peuvent par eux-mêmes s'immiscer dans la gestion de la société et requérir directement les documents et l'information nécessaires.

Le conseil d'administration peut se faire assister ou représenter par les experts ou collaborateurs de son choix. Ceux-ci, une fois nommément désignés à la société, ont les mêmes droits d'investigation que les administrateurs en charge de la mission concernée.

Les membres du conseil d'administration bénéficient lors de leur nomination d'une présentation des activités du groupe ainsi que d'une formation sur les spécificités comptables, financières et opérationnelles du groupe.

Le règlement intérieur du conseil d'administration décrit également les obligations s'imposant aux administrateurs en termes notamment de déontologie, de confidentialité, de conflits d'intérêts ou dans le cadre de la détention d'informations privilégiées.

Les membres du conseil d'administration et des comités, ainsi que toute personne assistant à ses réunions et à celles de ses comités, sont tenus à une obligation générale de confidentialité sur ses délibérations et celles de ses comités, ainsi que sur toutes informations à caractère confidentiel ou présentées comme telles par son président.

Gestion des conflits d'intérêts

Dans le cadre de la gestion des conflits d'intérêts, le conseil d'administration autorise les conventions réglementées et règle, en outre, toute situation de conflits d'intérêts potentiels au sein du groupe en présence de dirigeants communs.

Réunions du conseil

Le conseil d'administration se réunit aussi souvent que l'intérêt de la société l'exige. Il est convoqué par le président ou le cas échéant le vice-président. En cas de vacance ou d'empêchement du président, le conseil d'administration peut être convoqué par le directeur général, le vice-président le cas échéant nommé, ou encore tout administrateur, sur un ordre du jour déterminé.

Les réunions se tiennent en tout lieu fixé dans la convocation. Il est tenu un registre de présence qui est signé par les membres du conseil d'administration participant à la séance. La présence effective de la moitié au moins des membres du conseil est nécessaire pour la validité des délibérations.

Les décisions sont prises à la majorité des voix des membres présents ou représentés, chaque membre présent ou représenté disposant d'une voix et chaque membre présent ne pouvant disposer que d'un seul pouvoir. La voix du président de séance est prépondérante en cas de partage.

Le conseil d'administration peut inviter toute personne de son choix à participer à tout ou partie de ses réunions. Le conseil décide s'il entend ces interlocuteurs séparément ou collectivement.

Conformément à la loi (articles L. 225–37 et R. 225–21 du Code de commerce) et aux dispositions statutaires de la société (article 16), le règlement intérieur a la possibilité de prévoir que sont réputés présents, pour le calcul du quorum et de la majorité, les membres qui participent à la réunion par des moyens de visioconférence et de télécommunication.

Procès–verbaux des décisions

Les délibérations du conseil d'administration sont constatées par des procès-verbaux établis sur un registre spécial tenu au siège social. Le procès-verbal fait mention de l'utilisation, s'il y a lieu, des moyens de visioconférence et de télécommunication définis aux alinéas précédents.

Les procès-verbaux sont signés par le président de la séance et au moins un membre du conseil d'administration ; en cas d'empêchement du président de séance, ils sont signés par au moins deux membres du conseil d'administration. Outre les mentions légales, ces procès-verbaux précisent la nature de l'information fournie aux membres du conseil d'administration, un résumé des débats, ainsi que le sens du vote émis par chacun des membres présents ou représentés sur chaque point de l'ordre du jour.

Lors de chaque réunion du conseil d'administration, le président remet à chacun des membres présents une copie du dernier procès-verbal approuvé par le conseil d'administration.

Comités

Le conseil d'administration peut décider de la création en son sein de comités dont il fixe la composition et les attributions et qui exercent leur activité sous sa responsabilité. Le conseil a décidé de créer deux comités spécialisés permanents : le comité d'audit et le comité des rémunérations et des nominations. Chaque comité rend compte de ses travaux au conseil d'administration et porte à sa connaissance tous les points qui lui paraissent poser problème ou appeler une décision, facilitant ainsi ses délibérations. Lors de chaque réunion du conseil d'administration, le président de chaque comité remet à chacun des membres présents du conseil un compte-rendu de l'activité du comité depuis la dernière réunion du conseil.

Les comités du conseil d'administration ne comprennent aucun dirigeant mandataire social.

Évaluation

Conformément au Code AFEP-MEDEF, le conseil d'administration consacre une fois par an un point de son ordre du jour à un débat sur son fonctionnement et celui de ses comités spécialisés. Il fait le point sur la composition du conseil, le déroulement de ses missions et attributions, la nature et le format de ses réunions, la régularité et la pertinence des informations fournies, les relations du conseil avec la direction générale et le comité exécutif, ainsi que l'organisation et le fonctionnement des comités. En outre, une évaluation formalisée de son fonctionnement est réalisée tous les trois ans avec l'appui du comité des rémunérations et des nominations.

3.1.2 Composition du conseil d'administration

Conformément aux recommandations du code AFEP-MEDEF, le conseil d'administration est composé d'une majorité d'administrateurs indépendants. Le conseil d'administration est actuellement composé de douze membres dont sept sont indépendants.

Au cours de l'exercice 2013, le conseil d'administration s'est réuni quatre fois, incluant un séminaire de trois jours dédié à la revue de la stratégie opérationnelle. Le taux de présence aux séances du conseil d'administration a été de 96 % (cf. tableau page 70).

3.1.2.1 Liste des administrateurs en fonction au 31 décembre 2013

nom	*principale fonction dans la société*	*âge*	*date de première nomination (*) et de dernier renouvellement*	*date de fin du mandat (**)*	*membre d'un comité*	*nombre d'actions au 31/12/2013*
Daniel Julien (b)	président du conseil d'administration	61 ans	31/05/2011	AG 2015	-	827 314
Paulo César Salles Vasques (b)	administrateur et directeur général	44 ans	30/05/2013	AG 2016	-	65 000
Emily Abrera (a)(b)	administrateur	66 ans	CA 27/11/2012 30/05/2013	AG 2015	-	1 000
Alain Boulet (a)	administrateur	64 ans	31/05/2011 30/05/2013	AG 2016	comité d'audit	1 000
Daniel Bergstein (a)(b)	administrateur	70 ans	31/05/2011	AG 2015	comité des rémunérations et des nominations (président)	7 500
Bernard Canetti (a)	administrateur	64 ans	31/05/2011 30/05/2013	AG 2016	comité d'audit (président)	1 000
Philippe Dominati	administrateur	59 ans	31/05/2011	AG 2015	-	2 134
Philippe Ginestié	administrateur	71 ans	31/05/2011	AG 2015	comité des rémunérations et des nominations	2 789
Jean Guez	administrateur	68 ans	31/05/2011	AG 2015	comité d'audit	1 000
Robert Paszczak (a)(b)	administrateur	63 ans	31/05/2011 30/05/2013	AG 2016	comité des rémunérations et des nominations	1 014
Mario Sciacca (a)(b)	administrateur	71 ans	31/05/2011 30/05/2013	AG 2016	comité d'audit	1 000
Stephen Winningham (a)(b)	administrateur	64 ans	31/05/2011 30/05/2013	AG 2016	-	1 000

(*) La date indiquée correspond à celle de première nomination en qualité d'administrateur suite au changement de mode d'administration et de direction de la société par l'adoption de la formule à conseil d'administration en remplacement de la formule à directoire et conseil de surveillance décidé par l'assemblée générale mixte du 31 mai 2011.
(**) Il est précisé que la société a organisé un échelonnement des mandats, ce qui explique que les échéances des mandats soient différentes selon les administrateurs.
(a) Administrateur indépendant.
(b) Administrateur de nationalité étrangère.

Dans un souci de bonne gouvernance, le conseil d'administration, dans sa séance du 30 mai 2013, après en avoir débattu, a décidé de dissocier les fonctions de président du conseil et de directeur général. Le conseil a, en effet, considéré que cette structure de gouvernance était la mieux adaptée dans la période de transition qui s'annonçait. À cette occasion, M. Daniel Julien a été nommé président du conseil et M. Paulo César Salles Vasques directeur général.

Il sera proposé à l'assemblée générale du 7 mai 2014 de nommer Mmes Christobel E. Selecky et Angela Sierra-Moreno en qualité d'administrateur, en adjonction aux membres actuellement en fonction, pour une durée de 3 ans, soit jusqu'à l'issue de l'assemblée tenue en 2017 appelée à statuer sur les comptes de l'exercice écoulé.

Pour les besoins de leurs mandats sociaux, les membres du conseil d'administration et de la direction générale sont domiciliés au siège social de la société.

Administrateurs indépendants

Le conseil d'administration, dans sa séance du 26 février 2013, a considéré, sur proposition du comité des rémunérations et des nominations, que Mme Emily Abrera et MM. Daniel Bergstein, Bernard Canetti, Robert Paszczak, Mario Sciacca, Stephen Winningham et Alain Boulet ont la qualité d'administrateur indépendant telle que définie par le Code AFEP-MEDEF de gouvernement d'entreprise auquel la société se réfère et par le règlement intérieur du conseil. Le conseil d'administration, dans sa séance du 25 février 2014, a réexaminé la qualité d'indépendant de ses membres et confirmé que ces mêmes administrateurs continuent à avoir cette qualité. Lors de cette même réunion, le conseil d'administration a procédé à l'examen de la situation de Mesdames Selecky et Sierra-Moreno, dont la nomination en qualité d'administrateur est proposée, et a conclu à leur indépendance.

Liens familiaux

À la connaissance de la société, il n'existe aucun lien familial entre les membres du conseil d'administration.

Absence de condamnation pour fraude, de responsabilité dans une faillite ou d'incrimination et/ou sanction publique

À la connaissance de la société et au jour de l'établissement du présent document de référence, au cours des cinq dernières années :

- aucune condamnation pour fraude n'a été prononcée à l'encontre de l'un des membres du conseil d'administration et de la direction générale

- aucun des membres du conseil d'administration et de la direction générale n'a été associé à une faillite, mise sous séquestre ou liquidation

- aucune incrimination ou sanction publique officielle n'a été prononcée par une autorité statutaire ou réglementaire à l'encontre de l'un des membres du conseil d'administration et de la direction générale ; et

- aucun membre du conseil d'administration et de la direction générale n'a été empêché par un tribunal d'agir en qualité de membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance d'un émetteur ou d'intervenir dans la gestion ou la conduite des affaires d'un émetteur.

3.1.2.2 Biographies des administrateurs en fonction

Daniel Julien

président du conseil d'administration

Nationalités française et américaine

Né le 23 décembre 1952, M. Daniel Julien est diplômé en économie de l'Université de Paris X. En 1978, à l'âge de 25 ans, et avec seulement dix lignes téléphoniques, il crée la société de télémarketing Teleperformance dans un bureau parisien. Quelques années plus tard, en 1985, par le biais d'opérations de croissance tant internes qu'externes, Teleperformance devient le numéro 1 en France. L'année suivante, le groupe ouvre des filiales en Belgique et en Italie. En 1988, le groupe poursuit son développement européen en intégrant des filiales en Espagne, en Allemagne, en Suède et au Royaume-Uni et devient, dès 1995, numéro 1 en Europe. Dès 1993, sous la direction de son fondateur, le groupe poursuit son implantation à l'international avec l'ouverture d'un centre de contact aux États-Unis, puis en Asie dès 1996 et en Amérique latine avec le Mexique en 2002 et l'Argentine et le Brésil en 2004. Depuis 2007, le groupe fondé par Daniel Julien est le numéro 1 mondial de la gestion de la relation client.

Daniel Julien a occupé les fonctions de président du directoire de Teleperformance SA jusqu'en 2011. De mai 2011 à mai 2013, il est président-directeur général de Teleperformance SA. Il a été nommé président du conseil le 30 mai 2013 à la suite de la dissociation des fonctions de président du conseil et de directeur général, et ce, afin de respecter au mieux les recommandations en matière de gouvernance d'entreprise et d'engager une passation de pouvoir intergénérationnelle. Afin de réussir une transition en douceur, le conseil d'administration a demandé à l'unanimité à Daniel Julien de rester pleinement impliqué et de conserver ses fonctions opérationnelles au sein de Teleperformance Group Inc. (le siège opérationnel aux États-Unis) dans les mêmes conditions sur les trois prochaines années.

Depuis juin 2013, Daniel Julien transmet activement à Paulo César Salles Vasques sa connaissance approfondie, acquise durant 35 ans, du groupe, des particularités régionales, des spécificités des managements en place ainsi que des différents marchés à travers le monde. Cette phase devrait prendre fin mi-2016.

Paulo César Salles Vasques

administrateur et directeur général

Nationalité brésilienne

Né le 6 novembre 1969, Paulo César Salles Vasques est diplômé en génie chimique de l'Université Mackenzie de Sao Paolo au Brésil et d'un troisième cycle en management, spécialisé en marketing, de la Fundação Getúlio Vargas de Sao Paolo.

Paulo César Salles Vasques bénéficie d'une expérience fructueuse de 15 années dans l'univers des centres d'appels acquises au sein de sociétés majeures dont Contax S.A (Oi), CSU CardSystem S.A, White Martins, Liquid Carbonic, Air Product et Teleperformance.

En 2005, il rejoint le groupe Teleperformance et parvient, en tant que directeur général de Teleperformance Brésil, à constituer en quelques années seulement l'une des unités d'exploitation les plus remarquables du groupe. En janvier 2010, il est nommé membre du directoire de Teleperformance SA. Le 30 mai 2013, Salles Vasques est nommé administrateur et directeur général de Teleperformance SA.

Emily Abrera

administrateur

Nationalité philippine

Née le 6 août 1947, Mme Emily Abrera est diplômée en journalisme et communication de masse de l'Université des Philippines. En 1979, Emily Abrera intègre la filiale philippine de McCann-Erickson, groupe mondial de conseil en communication, en qualité de directrice de la création. Elle est nommée présidente en 1992 et en devient président-directeur général en 1999. Sa gestion exemplaire a contribué au succès et au leadership du groupe dans un univers hautement compétitif. Depuis sa retraite en mai 2004, elle a été nommée présidente de Mc Cann Worldgroup Asie-Pacifique entre 2008 et 2010 et présidente hémérite de McCann Worldwide aux Philippines.

Engagée dans de nombreuses causes d'intérêt général, notamment dans l'alphabétisation, les droits de l'enfant, de la femme et la protection de l'environnement, elle préside depuis 2006, le centre culturel des Philippines et depuis 2009 l'association Children's Hour Philippines. Elle est également membre du conseil d'administration de la Philippine Eagle Foundation, de la Philippine Board on Book for Young People et de la Philippine Cancer Society.

Mme Emily Abrera a été cooptée au sein du conseil d'administration de Teleperformance SA le 27 novembre 2012.

Alain Boulet

administrateur et membre du comité d'audit

Nationalité française

Né le 24 juin 1949, M. Alain Boulet est diplômé en psychologie à l'université de Nanterre. En 1986, il est président fondateur de l'agence ONE. En 2003, il devient président du groupe SR marketing Services. De 2008 à 2012, il est consultant en Web marketing. Alain Boulet est nommé administrateur de Teleperformance SA le 31 mai 2011.

Daniel Bergstein

administrateur et président du comité des rémunérations et des nominations

Nationalité américaine

Né le 1er mai 1943, Daniel Bergstein est titulaire d'une maîtrise de la City University de New York et docteur en droit de l'université de Brooklyn (États-Unis). Avocat associé au sein du bureau new-yorkais du cabinet Paul Hastings, il bénéficie de plus de 35 ans d'expérience dans le domaine des transactions financières, notamment la finance d'entreprise et les fusions/acquisitions. Il co-préside le département télécommunications globales et média du cabinet, qui comprend une soixantaine d'avocats dans le monde entier. Auparavant, il présidait le cabinet qui comprenait alors près de 200 avocats. M. Bergstein représente des émetteurs, des investisseurs et des banques d'investissement. Dans le cadre de fusions et d'acquisition, il est le conseil de nombreuses sociétés de télécommunications, de e-commerce et de groupes de médias, publiques et privés.

En septembre 2002, M. Daniel Bergstein est nommé membre du conseil de surveillance de Teleperformance SA et, à la suite du changement de la structure de gouvernance de la société décidée par l'assemblée générale, est administrateur depuis le 31 mai 2011.

Bernard Canetti

administrateur et président du comité d'audit

Nationalité française

Né le 7 mai 1949, M. Bernard Canetti est diplômé de l'école supérieure de commerce ESCP Europe en 1972. La carrière de Bernard Canetti est marquée par l'édition et l'innovation. Directeur général de l'activité VPC des Éditions Robert Laffont jusqu'en 1984, il intègre ensuite la Guilde internationale du disque, qu'il fusionne en 1986 avec le groupe Éditions Atlas. Directeur général puis président-directeur général, il transforme, en 25 ans, la société en un groupe rentable et puissant, présent dans 29 pays et leader de la vente en série, par Internet et correspondance, de collections culturelles et de produits textiles destinés au grand public. En 2010, il fonde Xynergy et en devient le président puis, fin 2012, rachète le Centre européen de formation, un des principaux acteurs sur le marché français de la formation professionnelle à distance et cours par correspondance, et en devient le président.

M. Bernard Canetti est nommé membre du conseil de surveillance de Teleperformance SA le 23 juin 2005 et en devient administrateur le 31 mai 2011 à la suite du changement de la structure de gouvernance de la société décidée par l'assemblée générale.

Philippe Dominati

administrateur

Nationalité française

Né le 12 avril 1954, M. Philippe Dominati est titulaire d'une licence de droit de l'Université Paris II-Assas et d'une licence de sciences politiques de l'Université de Metz.

De 1989 à 2001, M. Philippe Dominati est conseiller de Paris (8ème arrondissement) et de 1992 à 2004, il est conseiller régional d'Île-de-France. Depuis septembre 2004, il est sénateur de Paris et membre de la commission des finances. Il a présidé la commission d'enquête sénatoriale sur l'évasion des capitaux et des actifs hors de France.

M. Philippe Dominati est nommé membre du conseil de surveillance de Teleperformance SA en juin 1996 et en devient administrateur le 31 mai 2011 à la suite du changement de la structure de gouvernance de la société décidée par l'assemblée générale.

Philippe Ginestié

administrateur et membre du comité des rémunérations et des nominations

Nationalité française

Né le 1er janvier 1943, M. Philippe Ginestié est diplômé d'HEC, de la Harvard Business School et de la Harvard Law School. Il est également titulaire d'un DES de droit et d'un DES de sciences économiques de l'Université de Montpellier.

De 1967 à 1968, il enseigne à la faculté de droit et de la faculté de sciences de la Paz (Bolivie). De 1969 à 1971, il devient membre du département juridique et fiscal du groupe Peat Marwick Mitchell.

En 1973, il fonde le cabinet de conseils juridiques Ginestié qui devient le cabinet d'avocats Ginestié-Paley-Vincent en 1982, puis Ginestié-Magellan-Paley-Vincent en 2005. De 1978 à 1981, il est actionnaire majoritaire des Dictionnaires Le Robert.

Philippe Ginestié est, par ailleurs, spécialiste de l'intelligence artificielle appliquée aux contrats. En 2002, il crée Ginerativ, société spécialisée dans le développement de systèmes de gestion des contrats et des ensembles contractuels complexes.

M. Philippe Ginestié est nommé membre du conseil de surveillance de Teleperformance SA le 2 juin 2010 et en devient administrateur le 31 mai 2011 à la suite du changement de la structure de gouvernance de la société décidée par l'assemblée générale.

Jean Guez

administrateur et membre du comité d'audit

Nationalité française

Né le 25 novembre 1945, M. Jean Guez est diplômé de Sup de Co Montpellier, de l'Institut d'Administration des Entreprises de Paris et en expertise-comptable. Dès octobre 1967, il est expert-comptable stagiaire au sein du cabinet SETEC (Paris) puis, à compter de décembre 1968 au sein du cabinet Peat-Marwick-Mitchell (KPMG). En 1972 et après avoir obtenu son diplôme d'expert-comptable et son inscription en qualité de commissaire aux comptes, il intègre le cabinet SO.CO.GE.RE en tant de directeur général jusqu'en 1982 où il rejoint le cabinet Sofintex en qualité de gérant-associé. Il devient ensuite associé du groupe BDO France en 2000, puis du groupe Deloitte en 2006. Il est actuellement gérant-associé du cabinet Conseil CSA. M. Jean Guez est nommé membre du conseil de surveillance de Teleperformance SA le 29 janvier 2010 et en devient administrateur le 31 mai 2011 à la suite du changement de la structure de gouvernance de la société décidée par l'assemblée générale.

Robert Paszczak

administrateur et membre du comité des rémunérations et des nominations

Nationalité américaine

Né le 10 août 1950, M. Robert Paszczak est diplômé en finances de l'université Northern Illinois (États-Unis) en 1972. Après avoir grimpé les échelons dans une agence nationale de crédit commercial, il devient en 1981 *vice president* du groupe Gary-Wheaton Bank puis, en 1982, intègre la banque Gary-Wheaton en tant que directeur des prêts commerciaux jusqu'en 1991 où il est nommé administrateur du groupe Gary-Wheaton Corporation. En 1993, à la suite de l'acquisition de Gary-Wheaton Bank par First National Bank of Chicago, il est *vice president* en charge de la banque commerciale de Gary-Wheaton Bank. Enfin, de 1995 à 2009, à la suite d'autres opérations de fusion, il est successivement *senior vice president* de la First National Bank of Chicago, de l'American National Bank & Trust Company of Chicago, de Bank One Corporation et de JP Morgan Chase Bank. En mars 2010, il est nommé *vice president* de Wheaton Bank & Trust (Wintrust Financial) et en devient président du conseil en 2013. Robert Paszczak est très impliqué dans le milieu caritatif.

Le 2 juin 2010, Robert Paszczak est nommé membre du conseil de surveillance de Teleperformance SA et est administrateur depuis le 31 mai 2011 à la suite du

changement de la structure de gouvernance de la société décidée par l'assemblée générale.

Mario Sciacca

administrateur et membre du comité d'audit

Nationalité italienne

Né le 25 janvier 1943, Mario Sciacca est un des plus grands experts européens du « Marketing Below the Line » (promotion des ventes, opérations d'incentive, marketing direct, web et marketing digital). Après un début de carrière dans l'organisation de congrès et conventions, il rejoint en 1970 le leader mondial de la promotion des ventes de l'époque, le groupe E.F. Mac Donald de Dayton (Ohio). Nommé directeur général de la filiale italienne du groupe en 1972, il devient administrateur-délégué et membre du conseil européen en 1973. En 1978, il quitte E.F. Mac Donald pour racheter une petite agence d'incentives, Promoplan. En 5 ans, par croissance externe et interne, Promoplan devient leader du marché italien du « Below the Line » et un acteur européen majeur. Depuis les années 80, Mario Sciacca participe à la croissance des associations professionnelles de la promotion des ventes et, depuis 2000, est membre du conseil d'Assocomunicazione, l'association italienne qui gère tous les métiers de la communication. En 2010, il est président de Shux Srl, site Internet de vente de produits de luxe.

Il est depuis janvier 2011 vice-président de Next Group SpA et B2U srl, un des principaux opérateurs italiens dans le marché des événements, de la promotion des ventes et des loyalty.

Le 29 janvier 2010, M. Mario Sciacca est nommé membre du conseil de surveillance de Teleperformance SA et est administrateur depuis le 31 mai 2011 à la suite du changement de la structure de gouvernance de la société décidée par l'assemblée générale.

Stephen Winningham

administrateur

Nationalité américaine

Né le 1er décembre 1949, M. Stephen Winningham est diplômé de l'Université de Columbia et de l'Université de New York en économie. Il bénéficie d'une expérience internationale de trois décennies dans le domaine bancaire. Il débute sa carrière dans le secteur de la banque d'investissement chez Citibank, NA puis Drexel Burnhal Lambert. Il occupe ensuite des postes de direction à New York chez Paine Webber Inc. et Kidder Peabody & Co. (depuis intégrées au groupe UBS). Entre 1996 et 2007, il est directeur général de Salomon Brothers/Citigroup, basé à la fois à New York et à Hong Kong. En 2007, il devient directeur général de Lloyds Banking à Londres, plus particulièrement responsable des institutions financières mondiales puis, en 2009, des grands comptes. Depuis février 2012, il est directeur général et co-responsable au département des finances des entreprises de Houlian Lokey's à Londres.

Le 2 juin 2010, M. Stephen Winningham est nommé membre du conseil de surveillance de Teleperformance SA et est administrateur depuis le 31 mai 2011.

3.1.2.3 Renseignements concernant les administrateurs, dont la nomination est proposée à l'assemblée générale du 7 mai 2014

Christobel E. Selecky

Nationalité américaine

Née le 9 mars 1955, Mme Christobel Selecky est titulaire d'une licence en sciences politiques et philosophie de l'Université du Delaware (États-Unis) et d'une maitrise en relations publiques et communications de l'Université Syracuse (New York). Mme Christobel Selecky dispose d'une expérience de plus de trente années dans le secteur des soins de santé en tant qu'administrateur, dirigeante et créatrice d'entreprise. En 1981, elle intègre la société américaine FHP International Corporation, société, cotée au NASDAQ, assurant la gestion de régimes privés de soins de santé, et la commercialisation d'assurances garantie et couvertures de santé. Elle devient présidente de California Health Plan, la plus importante filiale de

FHP, qui réalise un chiffre d'affaires annuel de 2 milliards de dollars et gère plus d'un million de plans d'assurances santé. En 1996, elle est cofondatrice et président-directeur général de LifeMasters Supported Selfcare Inc., une société assurant des prestations externalisées de gestion de plans de santé et d'avantages consentis par les employeurs, les régimes de retraite des salariés du secteur public, les syndicats et trusts et qui fournit ses services à plus d'un million de personnes sur le territoire américain. Depuis 2010, elle exerce en qualité de consultant indépendante et dispense des conseils et des recommandations stratégiques tant au plan national qu'international en faveur d'équipes de dirigeants et d'investisseurs intervenant dans le domaine de la santé ou cherchant à y faire leur entrée.

Très engagée dans le milieu associatif, Mme Christobel Selecky est également membre du conseil de United Cerebral Palsy, une organisation nationale américaine sans but lucratif de défense des personnes handicapées, de Population Health Alliance, une organisation sans but lucratif de promotion des activités de santé publique par la recherche et l'éducation et membre du comité consultatif de l'URAC, une association de promotion de la qualité des soins de santé.

Autres mandats exercés

mandats en cours	***mandats échus au cours des cinq dernières années***
groupe Teleperformance néant hors groupe - *administrateur et membre des comités d'audit, des rémunérations, de la qualité et de la déontologie* de American Speciality Health (États-Unis) - *administrateur* de Memorial Care Innovation Fund (États-Unis)	groupe Teleperformance néant hors groupe - *présidente, membre des comités de direction, d'audit, des rémunérations et de la qualité* de LifeMasters Supported Selfcare Inc. (États-Unis) - *membre du conseil consultatif* de Houlihan Lokey (États-Unis)

Angela Maria Sierra-Moreno

Nationalité colombienne

Née le 30 août 1954, Mme Angela Maria Sierra-Moreno est titulaire d'un diplôme en bactériologie de l'Université Colegio Mayor de Antioquia (Colombie) et d'une maîtrise en sciences de l'Université de l'Ohio (États-Unis).

Mme Angela Maria Sierra-Moreno bénéficie d'une expérience d'une vingtaine d'années dans le domaine de la gestion de la clientèle dans divers secteurs d'activités. De 1995 à 2002, Mme Sierra-Moreno exerce les fonctions de vice-président en charge des services au sein de la société ACES où elle coordonne, notamment, les actions visant à la transformation de la culture de l'entreprise conformément aux besoins de l'entreprise et aux demandes de l'environnement externe.

En 2002, elle rejoint la société Avianca en qualité de vice-présidente en charge des services et des ressources humaines. À ce titre, elle participe au développement de la stratégie de l'entreprise visant à mettre en place une organisation centrée sur le client, par la conception et la mise en œuvre de processus, d'outils et de mécanismes dédiés au service à la clientèle pour les activités dans le monde entier. Depuis 2010, Mme Sierra-Moreno est consultante en management des organisations et conseille des entreprises et des organisations exerçant dans divers secteurs d'activité, dans les domaines de la gestion de la relation client, des ressources humaines et du changement culturel et organisationnel.

Autres mandats exercés

mandats en cours	***mandats échus au cours des cinq dernières années***
groupe Teleperformance néant hors groupe - *administrateur* de LASA SA (Colombie) - *administrateur* de Prestigio (Colombie) - *administrateur* de Dinamica (Colombie)	groupe Teleperformance néant hors groupe - *administrateur* de ARCESA

3.1.2.4 Autres mandats exercés par les administrateurs en fonction

	Mandats en cours	*Mandats échus au cours des cinq dernières années*
Daniel Julien	groupe Teleperformance - *président* de Teleperformance Group Inc. (États-Unis) hors groupe - *administrateur* de Frens Inmobiliaria, S.A. de C.V. (Mexique) - *administrateur* de DJ Plus Operadora Inmobiliaria, S. de R.L. de C.V. (Mexique) - *administrateur* de DJ Plus S. de R.L. de C.V. (Mexique)	groupe Teleperformance - au sein des sociétés françaises du groupe : *président du directoire, président du conseil de surveillance et président-directeur général* de Teleperformance SA ; *membre du conseil de surveillance* de Teleperformance France SAS, *membre du conseil de direction* de Teleperformance EMEA SAS (France) - au sein des filiales étrangères du groupe : *administrateur* de Telemarketing Asia (Singapour) Pte, Colombia Multi Media Center, TP MMCC Solutions Canada, MMCC Solutions Inc., FST (Argentine), Teledatos Zona Franca SA, In & Out Spa (Italie), Merkafon Management Corporation, Merkafon International, Merkafon de Mexico, Plurimarketing, Teledatos SA, Citytech, Teleperformance CRM, Americall Group Inc., TP Nearshore, Sao Paulo Contact Center, TPUSA, Iberphone, Hong Kong Asia United CRM, North Asia United CRM Technologies (Beijing) Ltd, MM Teleperformance Holdings, TP Chile, Telephilippine Inc., Alliance One Inc., MMCC Solutions Philippines, Service 800 Teleperformance, Americall Group Inc., GN Research Italie, GN Research Luxembourg, US Solution Group Inc., Teleperformance Nordic hors groupe néant
Paulo César Salles Vasques	groupe Teleperformance - *président* de Teleperformance CRM S.A. (Brésil) - *administrateur* de Teleperformance Group Inc. (États-Unis) - *administrateur* de SPCC, Sao Paulo Contact Center Ltda (Brésil) hors groupe néant	groupe Teleperformance - *membre du directoire* de Teleperformance SA - *administrateur de* Citytech S.A. (Argentine) hors groupe néant
Emily Abrera	groupe Teleperformance néant hors groupe - *présidente* de Foundation for Communication Initiatives (Philippines) - *présidente du conseil* de CCI Asia - *administrateur* de Pioneer Insurance - *administrateur* de Splash Corporation	groupe Teleperformance néant hors groupe - *présidente du conseil* de McCann Worldgroup Asia-Pacific Region - *administrateur* de ABS-CBN Corporation, Aboitiz Transport Corporation et Bank of the Philippine Islands (BPI)
Daniel Bergstein	groupe Teleperformance - *administrateur* de Teleperformance Group Inc. (États-Unis) hors groupe - *administrateur* de Cequel Data Center LLC (États-Unis) - *administrateur* de Cequel III LLC (États-Unis) - *administrateur* de Foundation Fighting Blindness (États-Unis)	groupe Teleperformance *président du conseil de surveillance* de Teleperformance SA hors groupe - *associé* de Paul Hastings, - *membre du conseil de surveillance* de Catalyst Partners Inc. - *administrateur de Cebridge connections LLC et de Towervision Ltd*
Alain Boulet	groupe Teleperformance néant hors groupe néant	groupe Teleperformance néant hors groupe néant

Bernard Canetti	groupe Teleperformance néant hors groupe - *président* de Centre Européen de Formation SAS (France) - *président* de Xynergy SAS (France) - *administrateur* de Productions Jacques Canetti et Editions Majestic (France)	groupe Teleperformance *membre du conseil de surveillance* de Teleperformance SA hors groupe - *président* de Provea SAS, Éditions Atlas SAS et Éditions Atlas Inc. - *administrateur* de Marathon SAS
Philippe Dominati	groupe Teleperformance - *président du conseil de surveillance* de Teleperformance France SAS (France) hors groupe - *gérant* de Isado SARL (France) - *gérant* de Trocadéro SCP (France) - *administrateur* de Caisse d'Epargne SLE Paris Ouest (France)	groupe Teleperformance - *membre du conseil de surveillance* de Teleperformance SA hors groupe - *administrateur de Akoa, Akoa Interactive, IDCC, Pédagogie du management*, Groupe Présence + et Theolia
Philippe Ginestié	groupe Teleperformance néant hors groupe - *administrateur* de Cotrafi - *administrateur* de Gontrand Hong Kong (Chine) - *gérant* de Ginerativ EURL (France) - *gérant* de SCI Château de Montaren (France) - *co-gérant* de GMG SARL (France)	groupe Teleperformance - *membre du conseil de surveillance* de Teleperformance SA hors groupe - *membre du conseil de surveillance* de Aurel Leven et NextStage Private Equity - *administrateur* de Dynaction et CG Group
Jean Guez	groupe Teleperformance - *administrateur* de Société Tunisienne de Telemarketing (Tunisie) - *administrateur* de S.M.T. SA (Tunisie) - *administrateur* de SAMAC SA (Maroc) - *administrateur* de LCC (Luxembourg) hors groupe - *gérant* de Cabinet SCA - *gérant* de SCI Anne Pierre - *gérant* de SCI Sinimmo	groupe Teleperformance *membre du conseil de surveillance* de Teleperformance SA hors groupe - *gérant* de Cabinet MG Sofintex - *administrateur* de Société fiduciaire d'expertise comptable de gestion et de révision
Robert Paszczak	groupe Teleperformance - néant hors groupe - *président du conseil* de Wheaton Bank and Trust (Wintrust Group) (États-Unis) - *administrateur* de Euclid Beverage (États-Unis)	groupe Teleperformance *membre du conseil de surveillance* de Teleperformance SA hors groupe *senior vice president* de JP Morgan Chase Bank SA
Mario Sciacca	groupe Teleperformance néant hors groupe - *vice-président* de Next Spa Rome-Italy (Italie)	groupe Teleperformance - *membre du conseil de surveillance* de Teleperformance SA hors groupe - *vice-président* de groupe Jakala et B2U SRL Milan-Italy, - *président* de Catiturama Spa, Gala Events Srl, JP Solutions, Shux-LE Srl et Next Group
Stephen Winningham	groupe Teleperformance néant hors groupe - *managing director* de Houlikan Lokey (Royaume-Uni)	groupe Teleperformance *membre du conseil de surveillance* de Teleperformance SA hors groupe - *directeur général* de Global Communications Group (Citigroup Investment Banking) et Lloyds Banking Group - *administrateur* de Guaranteed Export Finance Corporation Plc, First Securitisation Company Ltd et Lloyds TSB Mtch Ltd

3.1.2.5 Conflits d'intérêts

À la connaissance de la société et au jour de l'établissement du présent document de référence, aucun administrateur, ni membre de la direction générale n'est en situation de conflit d'intérêts entre ses devoirs à l'égard de la société et/ou du groupe et ses intérêts privés.

À la connaissance de la société et au jour de l'établissement du présent document de référence, il n'existe pas d'arrangement ou d'accord conclu avec les principaux actionnaires, des clients ou des fournisseurs aux termes desquels l'un des membres du conseil d'administration et de la direction générale a été sélectionné en cette qualité.

À la connaissance de la société et au jour de l'établissement du présent document de référence, il n'existe aucune restriction acceptée par les membres du conseil d'administration et de la direction générale concernant la cession de leur participation dans la société, autre que celle attachée aux actions de performance qui leur ont été attribuées gratuitement.

3.1.2.6 Contrats, contrats de services et participations détenues dans les sociétés du groupe

Contrats de services ou conventions conclues avec des membres du conseil d'administration

Les conventions mentionnées ci-dessous sont des conventions courantes conclues dans des conditions normales.

Le cabinet de consultants dont M. Jean Guez est associé a conclu le 1er janvier 2010 une convention d'assistance technique avec la société LCC qui a été résiliée au 30 juin 2012. Le 1er juillet 2012, une convention d'assistance technique a été conclue avec la société Teleperformance SA. Le montant des prestations facturées dans le cadre de cette convention s'est élevé à 150 000 euros HT au titre de l'exercice 2013.

M. Philippe Ginestié est associé d'un cabinet d'avocats effectuant des prestations juridiques pour le compte du groupe. Le montant des prestations facturées au titre de l'exercice 2013 s'est élevé à 36 192,83 euros HT.

M. Daniel Julien, président du conseil d'administration, est actionnaire :

- à hauteur de 30 % d'une société propriétaire d'un immeuble donné en location à la société Merkafon de Mexico S.A. de C.V. (Mexique). Le montant total du loyer dudit immeuble s'est élevé pour 2013 à 1 559 586 dollars US contre 1 586 738 dollars US pour 2012
- à hauteur de 35 % de sociétés propriétaires d'un immeuble donné en location à Servicios Hispanic Teleservices S.C. (Mexique). Le montant total du loyer dudit immeuble s'est élevé pour 2013 à 558 377 dollars US contre 546 636 dollars US pour 2012
- à hauteur de 33,3 % et de 2 % de sociétés propriétaires d'un immeuble donné en location à Citytech S.A. (Argentine). Le montant total du loyer dudit immeuble s'est élevé pour 2013 à 660 100 dollars US contre 897 400 dollars US pour 2012.

En septembre 2013, le groupe a fait réaliser une étude par une société d'expertise immobilière indépendante qui a démontré que ces opérations de location sont conclues à des prix inférieurs à ceux du marché.

Prêts et garanties accordés aux membres du conseil d'administration

La société n'a accordé aucun prêt ou consenti aucune garantie en faveur des membres du conseil d'administration ou de la direction générale.

Il est rappelé qu'au cours de l'année 2012, la société TGI Inc. a accordé, à des conditions de marché, un prêt de 5 millions de dollars US en faveur de M. Paulo César Salles Vasques et ce bien avant sa nomination en qualité d'administrateur ou de directeur général de Teleperformance SA. Ce prêt se monte à 3,8 millions de dollars US au 31 décembre 2013 et est remboursable au plus tard en 2016.

Participations détenues par les membres du conseil d'administration dans les sociétés du groupe

M. Daniel Julien est actionnaire de (i) GN Research SA (Luxembourg) à hauteur de 10 %, (ii) Hong Kong Asia CRM Limited (Chine) à hauteur de 7 % et (iii) Costa Rica Contact Center S.A. (Costa Rica) à hauteur de 1,17 %.

À la connaissance de la société, aucun autre administrateur ne détient, directement ou indirectement, des participations ou intérêts dans les sociétés du groupe.

3.1.2.7 Évaluation du fonctionnement du conseil d'administration

Conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF, de manière périodique et au moins tous les trois ans, avec le concours du comité des rémunérations et des nominations, le conseil d'administration procède à une évaluation formalisée de son organisation et de son fonctionnement et de celui de ses comités. Le comité peut, à cette occasion,

solliciter la réalisation d'une évaluation par un consultant extérieur. Une telle évaluation formalisée a été réalisée en novembre 2012 et les conclusions ont été présentées et discutées lors de la séance du conseil d'administration du 28 novembre 2012. En outre, le conseil consacre, chaque année, un point de l'ordre du jour à une discussion ou à un débat sur son fonctionnement.

Les conclusions de ces évaluations et discussions annuelles sont présentées dans le rapport du président du conseil d'administration sur les conditions de préparation et d'organisation des travaux du conseil et sur les procédures de gestion des risques et de contrôle interne figurant à la section 3.3 *Rapport du président du conseil d'administration sur les conditions de préparation et d'organisation des travaux du conseil et sur les procédures de gestion des risques et de contrôle interne* du présent document de référence.

3.2 Présentation de la direction générale

Le 30 mai 2013, le conseil d'administration, après en avoir débattu, a décidé de dissocier les fonctions de président du conseil d'administration et de directeur général.

Le directeur général est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom de la société et exerce ses pouvoirs dans la limite de l'objet social et sous réserve de ceux que la loi attribue expressément aux assemblées d'actionnaires et au conseil d'administration. En outre, le directeur général exerce ses pouvoirs dans les limites prévues par le règlement intérieur du conseil d'administration à titre de règle d'ordre interne. Ainsi, aux termes du règlement intérieur, sont soumises à autorisation préalable du conseil :

- les options stratégiques
- les budgets annuels consolidés
- les opérations significatives (commerciale, industrielle, financière, immobilière ou autre) s'inscrivant soit hors stratégie annoncée soit hors budgets.
    - pour les opérations ayant un impact financier mesurable, il peut s'agir, en particulier, d'un investissement mobilier ou immobilier par croissance externe ou interne, d'un désinvestissement mobilier ou immobilier ou d'une opération de restructuration interne dès lors que le montant en cause représente plus de 20 % de la situation nette du groupe telle qu'elle résulte des derniers comptes consolidés arrêtés par le conseil d'administration.
    - pour les autres opérations, il s'agit, en particulier, des opérations concernant des alliances sous quelque forme que ce soit impliquant une part significative du chiffre d'affaires consolidé
- les distributions de dividendes.

Le directeur général représente la société dans ses rapports avec les tiers. Dans l'accomplissement de ses fonctions, le directeur général est assisté d'un comité exécutif, qu'il préside, composé des dirigeants clés du groupe.

À la date de l'établissement du présent document de référence, les membres du comité exécutif sont :

Paulo César Salles Vasques	directeur général et président du comité exécutif
Fabricio Coutinho	directeur marketing
Brigitte Daubry	présidente de la zone marché francophone
Lyle Hardy	directeur systèmes d'information et technologie
Alejandro Perez	président de la zone ibérico-LATAM
Olivier Rigaudy	directeur financier
Yannis Tourcomanis	président de la zone Europe du Sud
Alan Truitt	directeur du développement
Norbert Van Liemt	président de la zone Europe du Nord et de l'Est
Brent Welch	président de la zone anglophone et Asie-Pacifique

3.3 Rapport du président du conseil d'administration sur les conditions de préparation et d'organisation des travaux du conseil et sur les procédures de gestion des risques et de contrôle interne

Le présent rapport est présenté à l'assemblée générale des actionnaires de Teleperformance SA du 7 mai 2014, conformément aux dispositions de l'article L.225-37 du Code de commerce. Il est destiné à rendre compte :

- des références faites à un code de gouvernement d'entreprise
- de la composition du conseil et de l'application du principe de représentation équilibrée des femmes et des hommes en son sein
- des conditions de préparation et d'organisation des travaux du conseil d'administration
- des modalités particulières relatives à la participation des actionnaires à l'assemblée générale
- des éventuelles limitations apportées aux pouvoirs du directeur général
- des principes et règles arrêtés pour déterminer les rémunérations et avantage de toute nature accordés aux mandataires sociaux et
- des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par la société.

Ce rapport a été élaboré avec l'appui de la direction générale, de la direction juridique et de la direction de l'audit interne. Les travaux nécessaires à l'élaboration du présent rapport se sont notamment appuyés sur des entretiens avec les responsables desdites directions et sur la remontée d'informations écrites (description des organisations et procédures, plans d'audit…). Ce rapport a été présenté au comité d'audit préalablement à son approbation par le conseil d'administration du 25 février 2014 et transmis aux commissaires aux comptes.

L'ensemble des informations figurant dans le présent rapport relatives aux conditions de préparation et d'organisation des travaux du conseil d'administration, ainsi que des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par la société et le groupe Teleperformance concerne l'exercice social clos le 31 décembre 2013.

3.3.1 Conditions de préparation et d'organisation des travaux du conseil d'administration – gouvernement d'entreprise

3.3.1.1 Code de gouvernement d'entreprise

La société se réfère au code AFEP-MEDEF mis à jour en juin 2013 et disponible sur le site du MEDEF (www.medef.com). Conformément aux dispositions de l'article L.225-37 du Code de commerce, le rapport du président précise les dispositions du code AFEP-MEDEF qui ont été écartées et les raisons pour lesquelles elles l'ont été. Le tableau ci-après présente les recommandations du code qui ne sont pas suivies par la société ainsi que la pratique de Teleperformance et les justifications.

Recommandations du Code AFEP-MEDEF écartées ou non appliquées	*Pratique de Teleperformance et justifications*
La représentation des hommes et des femmes (§6.4) En matière de représentation des hommes et des femmes, l'objectif est que chaque conseil atteigne puis maintienne un pourcentage d'au moins 20 % de représentants de chaque sexe à l'issue de l'assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice 2013.	Le conseil d'administration est actuellement composé de douze administrateurs, dont une femme. Il sera proposé à l'assemblée générale du 7 mai 2014 de nommer deux femmes en qualité d'administrateurs, portant ainsi le nombre d'administrateurs de 12 à 14 et le pourcentage de représentants de chaque sexe dépassera ainsi le seuil requis de 20 %.
Attribution d'actions de performance (§23.2.4) Conditionner les actions de performance attribuées aux dirigeants mandataires sociaux à l'achat d'une quantité définie d'actions lors de la disponibilité des actions attribuées.	Compte tenu de l'obligation de conservation imposée aux dirigeants mandataires sociaux (décrite à la section 3.5.2.4 du document de référence 2013) ainsi que du nombre important d'actions effectivement détenues par M. Daniel Julien (827 314 actions au 31 décembre 2013) et par M. Paulo César Salles Vasques (65 000 actions au 31 décembre 2013), le conseil d'administration, sur proposition du comité des rémunérations et des nominations, a estimé qu'il n'était pas nécessaire de conditionner, lors de l'attribution, les actions de performance attribuées aux dirigeants mandataires sociaux à l'achat d'une quantité d'actions lors de la disponibilité des actions de performance attribuées.
Indemnités de non-concurrence (§23.2.5) - L'indemnité de non-concurrence ne doit pas excéder, le cas échéant, un plafond de deux ans de rémunération (fixe + variable). - Le conseil doit prévoir, lors de la conclusion de l'accord, une stipulation l'autorisant à renoncer à la mise en œuvre de cet accord lors du départ du dirigeant.	Le conseil d'administration considère que la période de deux ans, telle que cristallisée par les recommandations AFEP-MEDEF, n'est pas adaptée à la situation particulière d'un dirigeant fondateur et que le montant de l'indemnité de non-concurrence doit être apprécié en tenant compte des intérêts légitimes de la société et du groupe. Le conseil d'administration, sur recommandation du comité des rémunérations et des nominations, a décidé de ne pas remettre en cause les modalités qui régissaient l'engagement de non-concurrence de M. Paulo César Salles Vasques avant sa nomination aux fonctions de directeur général et la modification du code AFEP-MEDEF de juin 2013.

3.3.1.2 Structure de gouvernance

Il est rappelé que l'assemblée générale mixte des actionnaires du 31 mai 2011 a approuvé le changement de mode de gouvernance de la société d'une structure duale composée d'un conseil de surveillance et d'un directoire par une organisation à conseil d'administration.

Dans un souci de bonne gouvernance, le conseil d'administration, dans sa séance du 30 mai 2013, a, après en avoir débattu, décidé de dissocier les fonctions de président du conseil et de directeur général. Le conseil a, en effet, considéré que cette structure de gouvernance était la mieux adaptée dans la période de transition qui s'annonçait. À cette occasion, M. Daniel Julien a été nommé président du conseil et M. Paulo César Salles Vasques directeur général.

Cette gouvernance, accompagnée d'une période de transition de trois ans, permet d'assurer une distinction claire entre les fonctions stratégiques, de décision et de contrôle qui appartiennent à la sphère de compétence du conseil et les fonctions opérationnelles et exécutives qui relèvent de la responsabilité de la direction générale.

Lors de ses débats et ses travaux consacrés à la dissociation des fonctions de président et de directeur général, le conseil d'administration à l'unanimité a considéré qu'une telle période de transition était nécessaire et cruciale pour le groupe. Le conseil a en effet considéré que la complexité et la sophistication de l'environnement du groupe et de ses activités nécessitait une transmission active par M. Daniel Julien de ses connaissances, de son savoir-faire portant sur le groupe qu'il a fondé en 1978. Il a ainsi demandé à M. Daniel Julien de rester pleinement impliqué et de conserver ses fonctions opérationnelles au sein de Teleperformance Group Inc. (le siège opérationnel aux États-Unis) dans les mêmes conditions sur les trois prochaines années. Depuis juin 2013, Daniel Julien transmet activement à Paulo César Salles Vasques sa connaissance approfondie, acquise durant 35 ans, du groupe, des particularités régionales, des spécificités des managements en place ainsi que des différents marchés à travers le monde. Cette phase devrait prendre fin mi-2016.

En qualité de président du conseil d'administration de la société, M. Daniel Julien, organise et dirige les travaux du conseil, dont il rend compte à l'assemblée générale des actionnaires. Il veille au bon fonctionnement du conseil et au respect des principes et pratiques de bonne gouvernance. Il s'assure notamment que les administrateurs sont en mesure de remplir leur mission. Le président est tenu régulièrement informé par le directeur général des

évènements significatifs relatifs à la vie du groupe, notamment en ce qui concerne la stratégie, l'organisation et les projets d'investissements. Le président veille également au maintien de la qualité de la relation avec les actionnaires en étroite coordination avec les actions menées dans ce domaine par le directeur général. En outre, M. Daniel Julien conserve des fonctions opérationnelles au sein de la filiale américaine Teleperformance Group Inc. En conséquence, l'ensemble de ces missions mobilise le président au service du groupe et ses actions sont prises en compte dans la revue et la détermination de sa rémunération.

Le directeur général est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom de la société et exerce ses pouvoirs dans la limite de l'objet social et sous réserve de ceux que la loi attribue expressément aux assemblées d'actionnaires et au conseil d'administration et représente la société dans ses rapports avec les tiers. En outre, le directeur général exerce ses pouvoirs dans les limites prévues par le règlement intérieur du conseil d'administration à titre de règle d'ordre interne.

A. Fonctionnement du conseil d'administration et des comités

Composition

Le conseil d'administration est composé de douze membres. Sept de ses membres sont de nationalité étrangère. Parmi les membres du conseil d'administration, sept administrateurs, Emily Abrera, Daniel Bergstein, Bernard Canetti, Robert Paszczak, Mario Sciacca, Stephen Winningham et Alain Boulet ont la qualité d'administrateur indépendant telle que définie par le règlement intérieur du conseil et les recommandations du Code AFEP-MEDEF.

Le conseil d'administration procède chaque année à la revue de l'indépendance de ses membres, sur recommandation du comité des rémunérations et des nominations et débat, notamment, du caractère significatif ou non de toute relation d'affaires entretenue entre un administrateur et la société ou son groupe. Il s'efforce de compter parmi ses membres au moins la moitié d'indépendants par référence à la définition qu'en donne le Code de gouvernement AFEP-MEDEF selon laquelle un membre du conseil d'administration est indépendant « lorsqu'il n'entretient aucune relation de quelque nature que ce soit avec la société, son groupe ou sa direction, qui puisse compromettre l'exercice de sa liberté de jugement ».

Dans le cadre de cette définition, le conseil d'administration qualifie d'indépendant ou non l'un de ses membres au vu de l'avis préalable rendu par le comité des rémunérations et des nominations chargé d'examiner la situation personnelle de l'administrateur concerné sur la base des critères d'indépendance visés à l'article 9.4 du code AFEP-MEDEF.

Les informations individuelles sur les administrateurs de la société, et notamment la liste de leurs mandats, sont présentées aux sections 3.1.2.1 *Liste des administrateurs en fonction au 31 décembre 2013*, 3.1.2.2 *Biographies des administrateurs en fonction* et 3.1.2.4 *Autres mandats exercés par les administrateurs en fonction* du document de référence pour l'exercice 2013.

Durée des mandats

La durée du mandat d'administrateur est de trois ans, prenant fin à l'issue de la réunion de l'assemblée générale ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice écoulé et tenue dans l'année au cours de laquelle expire leur mandat. Par exception et afin de permettre exclusivement la mise en œuvre et le maintien de l'échelonnement des mandats d'administrateurs, l'assemblée générale ordinaire peut nommer un ou plusieurs administrateurs pour une durée de deux ans.

Parité hommes/femmes

Le conseil d'administration est actuellement composé de douze membres. Il sera proposé à l'assemblée générale du 7 mai 2014 de nommer deux femmes en qualité d'administrateurs afin de porter la proportion de femmes au sein du conseil à plus de 20 % et de respecter ainsi, d'une part, les dispositions légales sur ce sujet et, d'autre part, la recommandation du code AFEP-MEDEF.

À l'issue de l'assemblée générale du 7 mai 2014 et dans la mesure où leur nomination aura été votée, le conseil comprendra 3 femmes sur les 14 membres, soit 21 % de femmes.

Limite d'âge

Le nombre des administrateurs ayant dépassé l'âge de 70 ans ne peut dépasser un tiers des administrateurs en fonction.

Le président du conseil d'administration peut exercer ses fonctions jusqu'à l'âge de 76 ans et le directeur général et les directeurs généraux délégués jusqu'à l'âge de 70 ans.

Détention d'actions au sein de la société

Chaque administrateur doit être propriétaire d'au moins mille actions de la société pendant toute la

durée de son mandat. Les administrateurs sont également tenus :

- de mettre au nominatif la totalité des actions de la société qu'ils détiennent en leur nom ainsi qu'au nom de leurs enfants mineurs et leur conjoint, et
- de déclarer directement à l'Autorité des marchés financiers dans un délai de cinq jours de bourse toutes opérations réalisées sur les titres de la société par eux-mêmes ou par des personnes avec lesquelles ils ont des liens personnels étroits.

Le nombre d'actions détenues par les administrateurs est décrit à la section 3.1.2 du document de référence pour 2013 et représente l'équivalent d'un an de jetons de présence.

Règlement intérieur du conseil d'administration

Le conseil d'administration a adopté un règlement intérieur lequel porte principalement sur les points suivants :

- rôle, fonctionnement et moyens du conseil d'administration
- critères d'indépendance des administrateurs
- obligations des administrateurs, notamment en matière de confidentialité et de gestion des conflits d'intérêts
- comités permanents du conseil d'administration.

Les principales dispositions du règlement intérieur du conseil d'administration sont présentées à la section 3.1.1. *Règlement intérieur* du document de référence pour l'exercice 2013.

Conditions de préparation des travaux du conseil - confidentialité

Les membres du conseil d'administration reçoivent tous les documents, dossiers techniques et informations appropriés et nécessaires à l'accomplissement de leur mission et à la préparation des délibérations. Ils peuvent se faire communiquer préalablement à toute réunion tous rapports, documents et études réalisés par le groupe et solliciter toutes études techniques extérieures aux frais de la société. Le calendrier des réunions annuelles du conseil d'administration est communiqué plusieurs mois à l'avance aux administrateurs et aux commissaires aux comptes.

Le conseil d'administration est informé, de manière permanente et par tous moyens, par son président, de tout événement et opération significatifs relatifs à la société. En outre, lorsque le président l'estime nécessaire, le conseil d'administration peut entendre les principaux dirigeants du groupe afin de présenter le domaine spécifique de leurs activités au sein du groupe ou la situation des filiales régionales dont ils ont la charge.

Le conseil d'administration est un organe collégial ; ses délibérations engagent l'ensemble de ses membres. Les membres du conseil d'administration, ainsi que toute personne assistant à ses réunions sont tenus à une stricte obligation de confidentialité et de réserve s'agissant des informations qui leur sont communiquées par la société, qu'ils reçoivent dans le cadre des délibérations du conseil et de ses comités, et des informations présentant un caractère confidentiel ou présentées comme telles par le président du conseil d'administration.

Si le conseil d'administration a connaissance d'une information confidentielle, précise et susceptible d'avoir, au moment de sa publication, une incidence sensible sur le cours du titre de la société ou des sociétés que celle-ci contrôle au sens de l'article L.233-3 du Code de commerce, les administrateurs doivent s'abstenir de communiquer cette information à un tiers tant qu'elle n'a pas été rendue publique et s'interdire de réaliser toute opération sur les titres de la société.

Réunions et travaux du conseil d'administration en 2013

Au cours de l'année 2013, le conseil d'administration s'est réuni quatre fois comme en 2012, incluant un séminaire de trois jours dédié à la revue de la stratégie opérationnelle. Le taux de présence des administrateurs s'est élevé à 96 %. La durée moyenne des réunions du conseil d'administration est de trois à quatre heures.

Les commissaires aux comptes de la société ont été convoqués et ont assisté aux séances du conseil d'administration arrêtant les comptes annuels et semestriels.

Le directeur financier groupe et la directrice juridique groupe participent régulièrement à ces réunions notamment pour présenter les comptes ainsi que leurs rapports, recueillir toutes autorisations nécessaires et fournir toutes explications ou informations permettant au conseil de prendre ses décisions en connaissance de cause.

Les procès-verbaux des délibérations du conseil sont établis à l'issue de chaque réunion et soumis pour approbation à l'ensemble des membres du conseil. Ils sont également transmis aux commissaires aux comptes.

Le détail individuel des taux de présence est présenté dans le tableau ci-dessous.

membres	26-02-2013	30-05-2013	30-07-2013	25-11-2013	total
Daniel Julien	Oui	Oui	Oui	Oui	100 %
Paulo César Salles Vasques (1)	N/A	Oui	Oui	Oui	100 %
Emily Abrera	Oui	Oui	Oui	Oui	100 %
Daniel Bergstein	Oui	Oui	Oui	Oui	100 %
Alain Boulet	Oui	Oui	Oui	Oui	100 %
Bernard Canetti	Oui	Oui	Oui	Oui	100 %
Philippe Dominati	Oui	Non	Oui	Oui	75 %
Philippe Ginestié	Oui	Oui	Oui	Non	75 %
Jean Guez	Oui	Oui	Oui	Oui	100 %
Robert Paszczak	Oui	Oui	Oui	Oui	100 %
Mario Sciacca	Oui	Oui	Oui	Oui	100 %
Stephen Winningham	Oui	Oui	Oui	oui	100 %
Taux de présence	100 %	92 %	100 %	92 %	**96 %**

(1) administrateur depuis le 30 mai 2013.

Outre les sujets récurrents relatifs à l'examen de l'activité, à l'actualisation des prévisions annuelles, aux autorisations diverses à conférer, ainsi qu'à l'examen des opérations en cours sur le développement des activités du groupe, le conseil d'administration a notamment, au cours de ses quatre réunions, statué sur les points suivants :

- **Conseil du 26 février 2013 :**
  - établissement et arrêté des comptes annuels et consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2012, des documents de gestion prévisionnelle et du budget pour 2013
  - approbation du rapport du président du conseil d'administration sur les conditions de préparation et d'organisation des travaux du conseil et sur les procédures de gestion des risques et de contrôle interne
  - convocation de l'assemblée générale mixte du 30 mai 2013, fixation de son ordre du jour et arrêté des résolutions et divers rapports
  - examen de la réalisation des conditions de performance prévues par les plans d'attribution gratuite d'actions de performance du 27 juillet 2011 et 30 novembre 2011
  - revue des critères d'indépendance des administrateurs et réexamen de la qualité d'indépendant des administrateurs
  - détermination de la rémunération variable pour 2012 du président-directeur général, fixation de sa rémunération fixe et variable pour 2013 et des conditions de performance.

- **Conseil du 30 mai 2013 :**
  - revue de l'information sur le chiffre d'affaires trimestriel
  - dissociation des fonctions de président du conseil d'administration et de directeur général et nomination de M. Daniel Julien en qualité de président du conseil et de M. Paulo César Salles Vasques en qualité de directeur général
  - détermination de la rémunération fixe et variable, sous conditions de performance, du directeur général
  - modification du règlement intérieur du conseil d'administration
  - mise en œuvre du programme de rachat d'actions
  - fixation des jetons de présence pour l'exercice 2012.

- **Conseil d'administration du 30 juillet 2013 :**
  - examen et arrêté des comptes consolidés au 30 juin 2013 et des documents de gestion prévisionnelle
  - attribution gratuite d'actions de performance, sous conditions de performance
  - autorisation du mécanisme de long term incentive plan par la filiale américaine TGI
  - autorisation de l'octroi d'une garantie
  - constatation du nombre d'actions auto-détenues à transférer aux bénéficiaires dans le cadre de l'acquisition du plan d'actions de performance du 27 juillet 2011.

- **Conseil d'administration du 25 novembre 2013 :**
  - revue de l'information sur le chiffre d'affaires trimestriel
  - examen du budget prévisionnel pour 2014
  - autorisation de la convention de non-concurrence entre Teleperformance SA, TGI Inc. et M. Paulo César Salles Vasques
  - autorisation de l'octroi de garanties
  - discussion annuelle sur le fonctionnement du conseil d'administration
  - délibération sur la politique en matière d'égalité professionnelle et salariale
  - représentation équilibrée au sein du conseil : point sur le recrutement de deux femmes candidates aux fonctions d'administrateur
  - revue de la stratégie opérationnelle
  - constatation du nombre d'actions auto-détenues à transférer aux bénéficiaires dans le cadre de l'acquisition du plan d'actions de performance du 30 novembre 2011.

Les comités du conseil d'administration

Pour l'accomplissement de ses missions, le conseil d'administration est assisté de deux comités spécialisés : le comité d'audit et le comité des rémunérations et des nominations. Les débats et les décisions du conseil d'administration sont facilités par les travaux de ses comités, qui lui en rendent compte après chacune de leurs réunions. Les comités du conseil agissent dans le cadre des missions qui leur ont été données par le conseil. Ils préparent activement ses travaux, sont force de propositions, émettent tout avis et toute recommandation au conseil mais n'ont pas de pouvoir de décision.

Le comité d'audit

Le règlement du comité d'audit de Teleperformance s'appuie sur le rapport du groupe de travail de l'AMF du 14 juin 2010 sur le comité d'audit.

Composition

Le comité d'audit est composé d'au moins trois membres du conseil d'administration, désignés par celui-ci. Il ne comprend aucun dirigeant mandataire social.

Les membres du comité d'audit sont désignés pour la durée de leur mandat de membre du conseil d'administration.

À la date du présent rapport, le comité d'audit est composé de quatre membres :

Bernard Canetti	président du comité d'audit, *indépendant*
Alain Boulet	membre du comité d'audit, *indépendant*
Jean Guez	membre du comité d'audit
Mario Sciacca	membre du comité d'audit, *indépendant*

Conformément aux recommandations du code AFEP-MEDEF, au moins deux tiers des membres du comité sont indépendants.

Les quatre membres possèdent les compétences particulières en matière financière et comptable nécessaires à leur devoir de diligence et à l'accomplissement de leur mission. Ces compétences se caractérisent par leur expérience professionnelle acquise dans des fonctions au sein d'une direction générale, d'un cabinet d'audit ou en qualité d'expert-comptable et commissaire aux comptes décrites à la section 3.1.2 du document de référence pour 2013.

Responsabilités

Le président du comité d'audit rend compte au conseil d'administration de l'ensemble des travaux du comité.

Attributions

Le comité d'audit a pour mission générale d'assurer le suivi des questions relatives à l'élaboration et au contrôle des informations comptables et financières. Il prépare les travaux du conseil dans le cadre de l'arrêté des comptes annuels (sociaux et consolidés) ou de l'examen des comptes semestriels au minimum deux jours avant la tenue du conseil.

Dans ses attributions spécifiques, le comité est notamment chargé du suivi :

- du processus d'élaboration de l'information financière
- de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques
- du contrôle légal des comptes sociaux et des comptes consolidés par les commissaires aux comptes
- de l'indépendance des commissaires aux comptes.

Cette mission légale a pour finalité de préparer et de faciliter le travail de contrôle du conseil d'administration, de prévenir en amont les difficultés éventuelles, d'identifier les risques de toute nature,

d'en informer le conseil d'administration et d'émettre toute recommandation appropriée à son attention.

Le comité d'audit pilote la procédure de sélection et de nomination des commissaires aux comptes lors de l'échéance de leurs mandats.

Le comité peut inviter toute personne de son choix à participer à tout ou partie de ses réunions, et décide s'il souhaite entendre ses interlocuteurs séparément ou collectivement.

En pratique, le comité invite à ses réunions les commissaires aux comptes et le directeur financier de la société ainsi que le directeur de l'audit interne, la directrice de la consolidation ainsi que d'autres membres de la direction financière en tant que de besoin.

Le comité d'audit peut recourir à des experts extérieurs lorsque la situation l'exige, après en avoir informé le président du conseil ou le conseil lui-même.

Réunions du comité d'audit 2013

Au cours de l'année 2013, le comité d'audit s'est réuni quatre fois en présence de la totalité de ses membres.

Les commissaires aux comptes ont participé à ces quatre réunions.

membres	*21-02-2013*	*27-05-2013*	*25-07-2013*	*22-11-2013*	*Total présence*
Alain Boulet	oui	oui	oui	oui	100 %
Bernard Canetti	oui	oui	oui	oui	100 %
Mario Sciacca	oui	oui	oui	oui	100 %
Jean Guez	oui	oui	oui	oui	100 %
taux de présence	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %

Au cours de l'année 2013, le comité d'audit a examiné :

- Le contrôle légal des comptes sociaux et des comptes consolidés par les commissaires aux comptes :
  - présentation des comptes par le directeur financier du groupe,
  - programme d'intervention des commissaires aux comptes et conclusions de leurs diligences et des options comptables retenues par la société,
  - arrêté des comptes sociaux et consolidés au 31 décembre 2012
  - arrêté des comptes semestriels consolidés résumés au 30 juin 2013
  - les commissaires aux comptes ont indiqué certifier sans réserve les comptes consolidés et annuels au 31 décembre 2012 et n'ont pas relevé d'anomalies sur les comptes consolidés résumés au 30 juin 2013.
- L'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques :
  - examen du projet de rapport du président du conseil sur le fonctionnement du conseil et le contrôle interne
  - revue du dispositif de contrôle interne et de gestion des risques
  - revue du plan d'audit interne pour l'exercice 2013
  - synthèses des missions réalisées par l'audit interne
  - rapport de la trésorerie groupe.
- Le processus d'élaboration de l'information financière :
  - étude des meilleures pratiques sur le processus de consolidation des comptes par le cabinet KPMG
  - présentation des procédures diffusées en 2013
  - présentation des questionnaires d'auto-évaluation de contrôle interne 2013
  - résultats des questionnaires d'auto-évaluation complétés par les filiales, ainsi que leur suivi.
- L'indépendance des commissaires aux comptes :
  - remise au comité de la déclaration annuelle d'indépendance des commissaires aux comptes pour l'exercice clos le 31 décembre 2012
  - revue du montant et de la répartition des honoraires des commissaires aux comptes
  - présentation par les commissaires aux comptes de la procédure d'autorisation préalable à la réalisation de prestations réalisées par les cabinets de leurs réseaux
  - examen de la rotation du mandat d'un commissaire aux comptes signataire.

Le comité des rémunérations et des nominations

Composition

Conformément aux recommandations du code AFEP-MEDEF, le comité ne comporte aucun dirigeant mandataire social et est majoritairement composé d'administrateurs indépendants. Il est en outre présidé par un administrateur indépendant.

À la date du présent rapport, le comité des rémunérations et des nominations est composé de trois membres, dont deux sont indépendants :

Daniel Bergstein	président, *indépendant*
Philippe Ginestié	membre
Robert Paszczak	membre, *indépendant*

Le comité peut inviter toute personne de son choix à participer à tout ou partie de ses réunions. Le comité décide s'il souhaite entendre ses interlocuteurs séparément ou collectivement. Sauf s'il souhaite les entendre, les réunions du comité ont lieu hors la présence des dirigeants mandataires sociaux.

Missions

Aux termes du règlement intérieur, le comité des rémunérations et des nominations émet un avis ou une recommandation concernant :

- l'ensemble des rémunérations et avantages des dirigeants mandataires sociaux, avec détermination de la part variable en appréciant la définition des règles de fixation de cette part variable, et l'application annuelle de ces règles
- la politique générale en matière d'attribution gratuite d'actions de performance, ainsi que les conditions attachées à l'attribution définitive de ces actions
- les plans de succession
- les candidats au poste d'administrateur, leur qualification et le réexamen annuel de leur qualification d'indépendants ou non en fonction des critères définis par le code AFEP-MEDEF.

Réunions du comité des rémunérations et des nominations en 2013

Au cours de l'année 2013, le comité des rémunérations et des nominations s'est réuni trois fois, avec un taux de présence de 89 %.

membres	*18-02-2013*	*28-05-2013*	*24-11-2013*	*Total*
Daniel Bergstein	oui	oui	oui	100 %
Philippe Ginestié	oui	oui	non	67 %
Robert Paszczak	oui	oui	oui	100 %
taux de présence	100 %	100 %	67 %	89 %

Au cours de l'exercice 2013, les travaux et débats du comité ont notamment porté sur :

- l'examen de l'indépendance des administrateurs
- le renouvellement des mandats d'administrateurs et la nomination M. Paulo César Salles Vasques en qualité d'administrateur à proposer à l'assemblée générale annuelle
- la dissociation des fonctions de président du conseil et de directeur général
- les rémunérations fixes et variables 2012 et 2013 des dirigeants mandataires sociaux
- l'attribution gratuite d'actions de performance au bénéfice de certains salariés et cadres dirigeants du groupe
- la mise en place d'un mécanisme de *Long Term Incentive Plan* à mettre en œuvre par la filiale TGI Inc.
- la convention de non-concurrence entre Teleperformance SA, TGI Inc. et M. Paulo César Salles Vasques
- les règles de répartition des jetons de présence
- la représentation des hommes et des femmes au sein du conseil
- l'examen des candidatures de femmes aux fonctions d'administrateur en vue des nominations à proposer à l'assemblée générale ordinaire statuant sur les comptes de l'exercice 2013
- l'introduction du « say on pay » en France.

Évaluation des travaux du conseil d'administration

Conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF, de manière périodique et au moins tous les trois ans, avec le concours du comité des rémunérations et des nominations, le conseil d'administration procède à une évaluation formalisée de son organisation et de son fonctionnement et de celui de ses comités. Le comité peut, à cette occasion, solliciter la réalisation d'une évaluation par un consultant extérieur.

Cette évaluation formalisée a été réalisée en novembre 2012 sur la base d'un questionnaire adressé à chacun des administrateurs. Les conclusions de cette évaluation ont été présentées et discutées lors de la séance du conseil d'administration du 28 novembre 2012. Ce débat a porté principalement sur la composition du conseil, le déroulement de ses missions et attributions, la nature et le format de ses réunions, la régularité et la pertinence des informations fournies, ainsi que l'organisation et le fonctionnement des comités. Il en ressort que les administrateurs sont globalement satisfaits. Quelques voies de progrès, notamment en termes de présentation de l'information ou de composition du conseil ont été suggérées.

En outre, conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF, le conseil consacre, chaque année, un point de l'ordre du jour à une discussion ou à un débat sur son fonctionnement. Une discussion sur le fonctionnement du conseil d'administration au titre de l'exercice 2013 a été menée lors de la séance du 25 novembre 2013. Il en ressort que les administrateurs ont réaffirmé la nécessité du processus de transition entre le président et le directeur général et ont constaté que celui-ci

s'effectue dans des conditions idéales en termes de planning et de qualité de cette transition. Tous les administrateurs apprécient la qualité et la transparence des débats au sein du conseil et notent les progrès accomplis depuis la dernière évaluation formalisée notamment en termes de qualité de l'information. Les pistes d'amélioration suggérées consistent, notamment, en la poursuite de la féminisation et de l'internationalisation du conseil.

B. Modalités d'exercice de la direction générale

Le 30 mai 2013, le conseil d'administration a décidé de dissocier les fonctions de président du conseil d'administration et de directeur général. Le directeur général est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom de la société, représenter celle-ci dans ses rapports avec les tiers et exerce ses pouvoirs dans la limite de l'objet social et sous réserve de ceux que la loi attribue expressément aux assemblées d'actionnaires et au conseil d'administration. En outre, le directeur général exerce ses pouvoirs dans les limites prévues par le règlement intérieur du conseil d'administration à titre de règle d'ordre interne. Ainsi, aux termes du règlement intérieur, sont soumises à autorisation préalable du conseil :

- les options stratégiques
- les budgets annuels consolidés
- les opérations significatives (commerciale, industrielle, financière, immobilière ou autre) s'inscrivant soit hors stratégie annoncée soit hors budgets.
    - pour les opérations ayant un impact financier mesurable, il peut s'agir, en particulier, d'un investissement mobilier ou immobilier par croissance externe ou interne, d'un désinvestissement mobilier ou immobilier ou d'une opération de restructuration interne dès lors que le montant en cause représente plus de 20 % de la situation nette du groupe telle qu'elle résulte des derniers comptes consolidés arrêtés par le conseil d'administration
    - pour les autres opérations, il s'agit, en particulier, des opérations concernant des alliances sous quelque forme que ce soit impliquant une part significative du chiffre d'affaires consolidé
- les distributions de dividendes.

3.3.1.3 Politique de rémunération

Rémunérations des membres du conseil d'administration

Dans la limite du montant global de 300 000 euros fixé par l'assemblée générale du 30 mai 2013 (jusqu'à décision contraire), le conseil d'administration répartit librement cette rémunération entre ses membres en tenant compte de l'appartenance au conseil et à ses comités, de la présence effective des administrateurs et des membres des comités et de l'éloignement géographique.

Les règles de répartition actuelles sont les suivantes : chaque administrateur reçoit en année pleine un jeton de présence avec une part fixe d'un montant brut de 2 000 euros ou de 10 000 euros s'il est résident étranger et une part variable d'un montant brut de 3 000 euros par séance versée sous condition de présence. Chaque membre des comités reçoit un jeton variable d'un montant brut de 3 000 euros par séance versée sous condition de présence. Les présidents des comités reçoivent en année pleine un jeton fixe supplémentaire d'un montant brut de 4 000 euros. Le versement est effectué en une seule fois à l'issue du conseil d'administration suivant l'assemblée générale annuelle. Conformément aux recommandations du code AFEP-MEDEF, ces modalités de répartition comportent une part variable prépondérante.

Le président du conseil d'administration et le directeur général ne perçoivent pas de jetons de présence de la part de la société ni de l'une quelconque de ses filiales.

Le détail individuel des jetons versés au cours des exercices 2012 et 2013 est présenté à la section 3.5.1.2 du document de référence pour l'exercice 2013.

Politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux

La politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux et les rémunérations de chacun d'eux sont arrêtées par le conseil d'administration sur proposition du comité des rémunérations et des nominations et hors la présence des mandataires concernés. Le conseil se réfère aux recommandations du Code de gouvernance AFEP-MEDEF pour la détermination des rémunérations et avantages consentis aux dirigeants mandataires sociaux.

Le conseil s'attache à moduler la rémunération en fonction du poste et des fonctions occupés et de la responsabilité assumée. La rémunération doit être compétitive de manière à attirer, motiver et fidéliser

les dirigeants mandataires sociaux ainsi que les cadres dirigeants. Elle doit, en outre, dépendre, pour la partie variable, de la performance du groupe, des résultats obtenus et de critères qualitatifs. Les mécanismes d'intéressement sous forme d'actions (actions de performance, *long-term incentive plan*…) sont attribués dans le but de les intéresser, tout comme les salariés qui en sont bénéficiaires, au développement à long terme de la valeur de l'entreprise. La structure de rémunération des dirigeants mandataires sociaux est revue chaque année par le conseil d'administration, sur la base des travaux de son comité des rémunérations et des nominations. À cette occasion, le conseil d'administration débat de l'opportunité d'une révision des rémunérations fixes en raison d'événements particuliers affectant l'entreprise ou son organisation.

En tout état de cause, le conseil d'administration s'assure que les principes fondant sa politique de rémunération et énoncés par le paragraphe 23.1 du code AFEP-MEDEF soient respectés.

Le comité des rémunérations et des nominations, pour l'élaboration de ses propositions et de ses recommandations, s'appuie sur des études comparatives générales et sectorielles, menées par des conseils extérieurs et indépendants, selon un panel de sociétés américaines, européennes et internationales présentes dans des secteurs d'activités identiques ou similaires à ceux de Teleperformance et de ses filiales. En particulier, le comité tient compte de la localisation des dirigeants et des sociétés concurrentes, de la nature et de la taille prépondérante du marché. Ces éléments justifient l'application d'un modèle de rémunération d'inspiration nord-américaine.

Les éléments de rémunération des dirigeants mandataires sociaux sont décrits à la section 3.5.2 *Rémunération des dirigeants mandataires sociaux* du document de référence pour 2013.

3.3.1.4 Modalités particulières relatives à la participation des actionnaires aux assemblées générales

Les modalités relatives à la participation des actionnaires aux assemblées générales figurent au chapitre 2, section 2.1.2.4 *Assemblées générales*.

3.3.1.5 Éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique

Conformément aux dispositions de l'article L.225-100-3 du Code de commerce, les éléments ci-dessous sont susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique :

- la structure du capital : voir section 2.3 *Actionnariat*
- les restrictions statutaires à l'exercice des droits de vote et aux transferts d'actions ou les clauses des conventions portées à la connaissance de la société en application de l'article L.233-11 du Code de commerce : néant.
- 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 : voir section 2.3 *Actionnariat*
- la liste des détenteurs de tout titre comportant des droits de contrôle spéciaux et la description de ceux-ci : néant.
- les mécanismes de contrôle prévus dans un éventuel système d'actionnariat du personnel, quand les droits de contrôle ne sont pas exercés par ce dernier : néant.
- les accords entre actionnaires dont la société a connaissance et qui peuvent entrainer des restrictions au transfert d'actions et à l'exercice des droits de vote : voir section 2.3 *Actionnariat*
- les règles applicables à la nomination et au remplacement des membres du conseil d'administration ainsi qu'à la modification des statuts de la société : voir sections 3.1 *Présentation du conseil d'administration* et 2.1.2.8 *Modifications du capital, des droits des actionnaires et des statuts*
- les pouvoirs du conseil d'administration, en particulier l'émission ou le rachat d'actions : voir section 2.2 *Capital social*
- les accords conclus par la société qui sont modifiés ou prennent fin en cas de changement de contrôle de la société, sauf si cette divulgation, hors les cas d'obligation légale de divulgation, porterait gravement atteinte à ses intérêts : voir section 2.3.3 *Changement du contrôle de la société*
- les accords prévoyant des indemnités pour les membres du conseil d'administration ou les salariés, s'ils démissionnent ou sont licenciés, sans cause réelle et sérieuse ou si leur emploi prend fin en raison d'une offre publique : néant.

3.3.2 Procédures de gestion des risques et de contrôle interne

3.3.2.1 Référentiel utilisé

Le groupe s'est appuyé sur l'édition augmentée du *Cadre de référence* prescrit par l'AMF, initialement publiée en janvier 2007 et revue en juillet 2010, pour la rédaction de cette partie sur les procédures de gestion des risques et de contrôle interne.

Ainsi, les *Principes généraux de gestion des risques et de contrôle interne* indiqués dans le *Cadre de référence* sont repris ci-après pour décrire de façon synthétique le dispositif mis en place par le groupe. La définition et les objectifs de la gestion des risques et du contrôle interne sont tout d'abord traités, puis leurs composants et leurs acteurs sont exposés.

Enfin, le *Guide d'application* du *Cadre de référence* est pris en compte pour décrire la gestion des risques et du contrôle interne relative à l'information comptable et financière publiée par le groupe.

3.3.2.2 Définition et objectifs de la gestion des risques et du contrôle interne

Définition du contrôle interne

Le groupe a retenu la définition du contrôle interne figurant dans le *Cadre de référence* de l'AMF :

Le contrôle interne comprend un ensemble de moyens, de comportements, de procédures et d'actions qui contribue à la maîtrise des activités du groupe, à l'efficacité de ses opérations et à l'utilisation efficiente de ses ressources. Il doit lui permettre de prendre en compte de manière appropriée les risques significatifs, qu'ils soient opérationnels, financiers ou de conformité.

Le dispositif, défini et mis en œuvre au sein de Teleperformance, c'est-à-dire de la société-mère et des sociétés intégrées dans les comptes consolidés (le « groupe »), vise plus particulièrement à assurer :

- *la conformité aux lois et règlements ;*
- *l'application des instructions et des orientations fixées par la direction générale, en concertation et en accord avec le conseil d'administration ;*
- *le bon fonctionnement des processus internes du groupe, notamment ceux concourant à la sauvegarde de ses actifs ;*
- *la fiabilité des informations financières ;*

La définition du contrôle interne ne recouvre pas toutes les initiatives prises par les organes dirigeants ou le management comme par exemple la définition de la stratégie de la société, la détermination des objectifs, les décisions de gestion, le traitement des risques ou le suivi des performances.

Par ailleurs, le contrôle interne ne peut fournir une garantie absolue que les objectifs de la société seront atteints.(…) Il ne peut empêcher à lui seul que des personnes du groupe commettent une fraude, contreviennent aux dispositions légales ou réglementaires, ou communiquent à l'extérieur de la société des informations trompeuses sur sa situation.

Contrôle interne et gestion des risques

Les dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne participent de manière complémentaire à la maîtrise des activités de la société.

Le dispositif de contrôle interne s'appuie sur le dispositif de gestion des risques pour identifier les principaux risques à maîtriser. Le dispositif de gestion des risques intègre quant à lui des contrôles, relevant du dispositif de contrôle interne.

Le dispositif de gestion des risques est un des composants du contrôle interne.

3.3.2.3 Composants des dispositifs de gestion des risques et du contrôle interne

Préalables

Les grandes orientations en matière de contrôle interne sont déterminées en fonction des objectifs du groupe.

Ces objectifs ont été déclinés en 7 *fondamentaux*. Ils figurent dans un guide interne, dont les éléments ont été communiqués aux managers et collaborateurs concernés au sein du groupe afin que ces derniers comprennent et adhèrent à la politique générale de l'organisation. Ces éléments comprennent notamment le positionnement, la mission du groupe, ses valeurs, son modèle de management et sa politique de ressources humaines et de responsabilité sociale.

Les dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne s'appuient sur ces éléments.

Environnement de contrôle et organisation

L'environnement de contrôle est un composant essentiel des dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne. Il constitue leur fondement commun.

L'environnement de contrôle s'appuie sur les valeurs, l'organisation, les responsabilités, les comportements, les systèmes d'information et les procédures.

Les valeurs de Teleperformance

Le dispositif de contrôle interne du groupe repose sur ses cinq valeurs clefs : *Intégrité, Respect, Professionnalisme, Innovation* et *Engagement*. Ces valeurs accompagnent la stratégie de leadership du groupe et forment la charte commune de ses collaborateurs et de ses filiales.

Les valeurs du groupe sont portées à la connaissance de l'ensemble du personnel. Teleperformance accorde une grande importance à la capacité de ses managers à vivre ces valeurs au quotidien. Celles-ci font l'objet d'un programme de formation spécifique, qui permet à chaque manager de comprendre comment ces valeurs doivent se traduire dans leurs actions et leurs décisions.

Un code d'éthique regroupant ces valeurs, ainsi que les principes liés au respect de la diversité dans les relations avec les tiers dans lesquelles le groupe est partie prenante, a été diffusé en 2013 à l'ensemble des dirigeants du groupe.

Par ailleurs, depuis juillet 2011, Teleperformance a réitéré son adhésion au Pacte mondial des Nations-Unies. Ce pacte invite les entreprises à adopter, soutenir et appliquer dans leur sphère d'influence un ensemble de valeurs fondamentales, dans les domaines des droits de l'Homme, des normes de travail et de l'environnement, et de lutte contre la corruption. Pour ce faire, le groupe a diffusé en interne une politique dédiée à ce sujet et a mis en place des programmes spécifiques.

Organisation et responsabilités

Le groupe est organisé en trois grandes zones linguistiques : la zone anglophone et Asie-Pacifique, la zone ibérico-LATAM et la zone Europe continentale, Moyen-Orient et Afrique. Compte tenu de ses spécificités, cette dernière est elle-même, depuis début 2014, découpée en régions distinctes : Europe du Nord et de l'Est, Europe du Sud et marché francophone.

L'ensemble des cadres dirigeants et les directeurs aux fonctions transverses, (finance, marketing, développement et systèmes d'information) constituent le comité exécutif sous la direction du directeur général.

Le rôle du comité exécutif consiste notamment à mettre en œuvre les décisions prises par le conseil d'administration et la direction générale. Le comité exécutif a un rôle consultatif auprès du directeur général et s'assure de l'élaboration et du suivi des politiques permettant d'atteindre les différents objectifs poursuivis par le groupe, tant en matière de développement global, de choix technologiques, d'établissement de procédures opérationnelles identiques pour l'ensemble du réseau, que de mise en valeur des ressources humaines.

À l'intérieur des zones linguistiques de management, l'organisation du groupe s'appuie sur des structures de management matricielles afin d'instaurer un lien direct à travers les pays, les lignes de métiers, les forces de ventes et les fonctions supports.

L'objectif est d'assurer, de façon homogène, le développement du groupe, dont la performance est suivie régulièrement et attentivement par le conseil d'administration.

Gestion des ressources humaines

La gestion des ressources humaines est un des éléments importants du dispositif de contrôle interne et notamment dans notre métier qui a pour vocation de mettre des *personnes au service d'autres personnes*.

La politique des ressources humaines pour les 149 000 collaborateurs de Teleperformance se définit par la recherche constante de l'excellence dans le recrutement, la fidélisation des équipes, le développement des talents et l'enrichissement des compétences, visant ainsi à permettre l'exercice des responsabilités de chacun et l'atteinte des objectifs du groupe.

Cette politique s'appuie sur un management de proximité et de larges enquêtes de satisfaction auprès de ses collaborateurs. En 2013, ces enquêtes ont été menées auprès de plus de 77 000 salariés dans 42 pays. Elles permettent de continuer à déployer de nombreuses procédures pour améliorer les conditions de travail et d'intégration des collaborateurs tout en favorisant leur épanouissement professionnel et personnel, gages d'un service de qualité.

L'amélioration en matière d'environnement et de cadre de travail au sein des centres de contacts du groupe a été poursuivie et récompensée par des labels internationaux dans plusieurs pays.

La formation des managers vise à transmettre et à développer les connaissances en garantissant le partage des mêmes valeurs et la compréhension de notre culture d'entreprise au sein du groupe.

Un programme d'évolution professionnelle des carrières des conseillers clients, visant à valoriser notre métier et la séniorité de l'encadrement, permet d'identifier les collaborateurs à fort potentiel et de les préparer à prendre des positions d'encadrement dans l'entreprise.

Une formation en ligne de haut niveau est également proposée par le groupe afin d'aligner et d'améliorer les compétences des collaborateurs et former les futurs managers.

Ces activités visent à assurer le niveau de compétences requis dans tous les domaines. Elles contribuent au développement des collaborateurs, afin que le groupe continue à être pour eux une entreprise valorisante, tout en leur offrant la possibilité de prendre rapidement des responsabilités dans l'un de ses 229 centres de contacts.

Les systèmes d'information

Le management du groupe et la direction des systèmes d'information du groupe déterminent les orientations stratégiques pour les outils et les systèmes

d'information liés à la production au sein des filiales. Ils s'assurent que le développement de ces systèmes d'information est adapté aux objectifs du groupe.

L'harmonisation de l'architecture des systèmes et des standards technologiques au sein du groupe a été poursuivie. Dans ce cadre, un progiciel intégré pour le management de nos services dans les centres de contacts *(Contact Center Management System - CCMS)* a continué à être déployé dans les principales entités du groupe. Ce déploiement contribue à harmoniser les processus opérationnels et à renforcer la sécurisation du processus de production des informations.

La direction des systèmes d'information émet également des directives en matière de sécurité, de conservation de données et de continuité d'exploitation. Ces directives s'appuient sur le respect des normes internationales, ISO 27001, PCI (*Payment Card Industry*), HIPAA *(Health Insurance Portability & Accountability Act)* ou la directive européenne de protection des données afin de répondre aux exigences réglementaires propres à chaque secteur d'activité ou d'obtenir les certifications demandées par les clients.

Procédures de métier et de management

Le dispositif de contrôle interne s'appuie également sur la mise en œuvre au sein des filiales des procédures et des standards groupe *TOPS (Teleperformance Operational Processes and Standards), BEST (Baseline Enterprise Standard for Teleperformance)*, ainsi que de normes métier, comme la norme *COPC (Customer Operations Performance Centers)* ou la norme *NF Service Centre de relation client.*

Le dispositif s'appuie aussi sur des normes internationales applicables au management, comme les normes *ISO 9001*.

L'harmonisation et l'application de ces procédures et normes permettent d'instituer une plus grande cohérence au sein du réseau mondial de notre société, tout en favorisant une meilleure maîtrise de l'activité.

TOPS (Teleperformance Operational Processes and Standards)

Les *TOPS* sont un processus de gestion des performances quotidiennes. Ils permettent d'optimiser les performances et la qualité en allouant la plus grande partie du temps de travail des managers à leurs conseillers clients. Ils ont été conçus par le groupe pour gérer ses opérations de façon standardisée dans chaque filiale. Ils permettent ainsi un contrôle de qualité supérieure.

Les *TOPS* ont été déployés à l'ensemble des filiales. Ces process peuvent s'appuyer sur le progiciel intégré du groupe pour le management de ses services (*CCMS*). Les *TOPS* constituent pour le groupe un cadre de référence dans lequel s'inscrivent ses activités opérationnelles.

BEST (Baseline Enterprise Standard for Teleperformance)

Les *BEST* sont des manuels de normes qualitatives garantissant une haute qualité de service, une performance élevée et une gestion proactive des programmes existants et à venir. Les *BEST* viennent également renforcer les meilleures pratiques dans la gestion des ressources humaines et des projets pour l'ensemble des opérations de Teleperformance sur le plan mondial.

COPC (Customer Operations Customer Centers) : une norme de métier

La norme COPC-2000® fournit à la direction des centres de contacts les informations nécessaires à l´amélioration du rendement opérationnel. La certification COPC prévoit aussi un modèle de gestion globale des performances reliant tous les domaines de l'entreprise. Elle assure une cohérence dans les opérations en répondant aux critères élevés de performance requis par la norme COPC.

Notre société travaille en étroite collaboration avec Le Customer Operations Performance Center Inc. (COPC), basé à Amherst, New York et développe sa propre équipe de coordinateurs agréés et d'auditeurs internes certifiés COPC. Teleperformance poursuit la certification annuelle de ses programmes et centres de contacts spécialisés en réception d'appels au sein de ses filiales dans le monde.

NF Service Centre de relation client

Les caractéristiques de la certification NF Service Centre de relation client sont basées sur la nouvelle norme européenne NF EN 15838. Cette certification apporte aux clients des repères pour mesurer la qualité du service rendu et aux centres une organisation optimisée. Elle répond aux attentes des consommateurs ou des professionnels et garantit la qualité, la fiabilité et le sérieux du service fourni. Elle répond également à des exigences sociales pour une valorisation des compétences du métier de la relation client. Nos sociétés en Allemagne, en France et en Tunisie possèdent cette certification.

ISO 9001 : une norme de management de la qualité

La norme ISO 9001 est en vigueur dans les filiales significatives du groupe. Elle donne l'assurance de la capacité de répondre à des exigences de qualité et d'augmenter la satisfaction clients dans les rapports clients-fournisseurs.

Elle définit les exigences pour les systèmes de management de la qualité. Les exigences de la norme couvrent de nombreux aspects, y compris la compétence de son personnel, la gestion et la mesure des processus, la surveillance, ainsi que la poursuite d'une démarche d'amélioration continue de son système de management de la qualité.

Le rapprochement du *Cadre de référence de contrôle interne* de l'AMF avec la norme ISO 9001 met en évidence les convergences et les complémentarités des deux référentiels. En ce sens, cette norme ISO constitue un élément fort pour stabiliser l'environnement de contrôle sur lequel s'appuie le dispositif de contrôle interne.

Diffusion de l'information

Le groupe s'assure de la diffusion en interne des informations pertinentes, dont la connaissance permet à chacun d'exercer ses responsabilités, que ce soit dans le domaine opérationnel ou financier.

Sous la responsabilité d'un service dédié, le partage des connaissances, du savoir-faire et des meilleures pratiques au sein du groupe, s'appuie sur un intranet accessible aux principaux collaborateurs. Ce système global de gestion des connaissances favorise les échanges et la diffusion d'informations utiles aux acteurs concernés.

Les informations et procédures groupe sont également communiquées régulièrement aux responsables de l'ensemble des filiales lors de séminaires de travail internationaux ou de présentations. Ces règles sont également rappelées lors des conseils d'administration. Les dirigeants des filiales ont pour mission de relayer auprès de leurs collaborateurs les instructions du management du groupe.

Les directions fonctionnelles animent également leurs réseaux d'experts à travers des réunions et des formations.

Système de gestion des risques

Définition

Le groupe est exposé dans l'exercice de son activité à un ensemble de risques *dont les conséquences seraient susceptibles d'affecter les personnes, les actifs, l'environnement, les objectifs de la société ou sa réputation.*

Objectifs de la gestion des risques

La *gestion des risques* vise à anticiper les principaux risques identifiables, internes ou externes, que le groupe a recensés, *afin de préserver sa valeur, ses actifs et sa réputation, favoriser l'atteinte des objectifs qu'il s'est fixé, favoriser la cohérence des actions avec les valeurs du groupe et mobiliser les collaborateurs autour d'une vision commune des principaux risques.*

Cadre organisationnel

Le dispositif de gestion des risques s'appuie sur des outils de management dédiés, des procédures et des responsables en charge de leur suivi. L'ensemble de ces outils sont indiqués dans le modèle de management du groupe, *TP Umbrella.*

Le management du groupe porte une attention particulière à l'élaboration et à la diffusion de ces outils de management. Ceux-ci lui permettent, ainsi qu'à chaque filiale, de mettre en place les mesures et procédures nécessaires visant à la maitrise de l'activité et à la prévention des risques, au regard des règles qui définissent les objectifs et la stratégie de Teleperformance.

Ce suivi, ainsi que les priorités opérationnelles et les activités de contrôle à adopter au regard de l'analyse de ces risques sont revus avec l'ensemble des managers du groupe, de façon plénière ou lors de conseils d'administration ou de direction.

Processus

Les principaux risques sont identifiés et analysés dans la partie 1.6 *Facteurs de risques* du document de référence, ainsi que les mesures permettant d'en limiter leurs conséquences.

Une synthèse de ces risques a fait l'objet d'une présentation au comité d'audit de février 2014. Cette présentation rappelle les principaux risques identifiés en liaison avec le modèle de management du groupe visant à les réduire, que ce soit dans les domaines comptables, financiers, ressources humaines, technologiques, développement des ventes ou liés à notre secteur d'activité.

Par ailleurs, une analyse formalisée des principaux points de contrôle des procédures liées à l'information financière des filiales a été de nouveau réalisée en 2013 et présentée en comité d'audit de juillet et novembre 2013. Ces procédures couvrent les principaux risques identifiés et susceptibles d'affecter l'élaboration de l'information financière et comptable publiée. Cette analyse formalisée s'appuie sur la mise en place d'un système d'auto-évaluation par filiale décrit dans la partie 3.4.5.3. *Processus concourant à l'élaboration de l'information comptable et financière.*

Pilotage

Le dispositif de gestion des risques fait l'objet d'une surveillance régulière par le management du groupe en vue d'une amélioration continue par la diffusion des outils de management.

Activités de contrôle

En complément des mesures déjà énumérées dans la partie 1.6 *Facteurs de risques*, le présent paragraphe indique les activités de contrôles centralisées et décentralisées, qui sont prises en vue de maîtriser les risques susceptibles d'affecter la réalisation des objectifs. Les activités de contrôle, sont développées à la fois par le management du groupe, par le biais de procédures de contrôle centralisées et par le management local, par le biais de procédures de contrôle décentralisées.

Les procédures de contrôle centralisées

Les procédures de contrôle interne centralisées au niveau du siège portent sur les éléments communs à toutes les sociétés du groupe. Ces procédures sont de nature financière, juridique, informatique et commerciale.

Procédures financières

Les procédures financières, relatives au traitement de l'information financière, sont détaillées dans la partie 3.4.5.3. *Processus concourant à l'élaboration de l'information comptable et financière.*

La politique de gestion des risques de change et de taux suivie par le groupe, qui vise à maîtriser ces risques, à préserver les marges commerciales et à maîtriser le niveau des frais financiers, est développée dans la partie 1.6 *Facteurs de risques.*

Procédures juridiques

La direction juridique du groupe a mis en œuvre depuis plusieurs années un système de surveillance des marques utilisées et déposées par les sociétés du groupe, et notamment un système de surveillance mondiale de la dénomination sociale, des noms de domaine et de la marque Teleperformance pour s'opposer aux enregistrements de marque ou autres droits de propriété intellectuelle concurrents et pour éviter toute utilisation abusive notamment sur Internet.

Une procédure définissant les habilitations des dirigeants des filiales à engager juridiquement ces dernières envers les tiers est mise en œuvre sous la supervision de la direction juridique de la holding et du management du groupe.

Pour réduire l'exposition aux risques juridiques inhérents aux contrats commerciaux, le groupe a défini des directives pour la rédaction et la négociation de certaines clauses présentant un risque identifiable, ainsi que pour la rédaction des réponses aux appels d'offres. Toute dérogation à ces principes est soumise à une procédure d'approbation spécifique auprès du président de la société concernée. Par ailleurs, la majorité des contrats conclus avec nos clients sont revus par notre réseau de juristes du groupe avant leur signature de façon à limiter les risques et à pouvoir attirer l'attention des dirigeants sur ceux-ci.

En ce qui concerne la protection des données personnelles, le réseau de juristes du groupe veille à s'assurer que la collecte, le traitement et la transmission des données personnelles au sein du groupe sont conformes aux législations en vigueur applicables en la matière.

En 2013, la direction juridique du groupe a mis en place un outil de gestion et de suivi de l'activité juridique de ses filiales et participations à travers le monde. Ce déploiement s'est accompagné de la mise en place de procédures et de directives destinées à optimiser une telle centralisation des informations pour un meilleur suivi de la structure du groupe.

Procédures informatiques et de sécurité

Dans le domaine technologique, le groupe standardise ses technologies de sécurité selon les meilleures pratiques du marché, celles demandées contractuellement par ses clients ou celles requises par des normes réglementaires. Ces technologies visent à réduire l'introduction de logiciels malveillants, protéger les données personnelles, ainsi qu'à détecter et éviter toutes intrusions.

La direction des systèmes d'information utilise un outil technologique développé en interne afin de s'assurer du suivi de ses directives en matière de sécurité et des plans d'actions menés à ce titre chaque année. Les certifications demandées par les clients sont aussi le gage de l'application de procédures strictes de contrôle, visant à garantir le respect constant des normes et processus de sécurité et/ou de qualité.

Une équipe mondiale, composée de plus de 80 professionnels formés aux problèmes de sécurité, est dédiée à la prévention et la détection de la fraude sur le plan opérationnel.

Cette équipe mène des programmes complets anti-fraude tout au long de la relation commerciale pour des clients. Ces programmes mettent l'accent sur les innovations technologiques telles que la détection rapide de la fraude et l'échange sécurisé d'informations personnelles identifiables entre l'appelant et le client.

Des procédures de sécurités physiques sont également développées sur nos centres.

Procédures commerciales

Pour gérer ses processus commerciaux, Teleperformance a élaboré un ensemble de meilleures pratiques à suivre pour une approche normalisée du suivi des appels d'offres. Les appels d'offres internationaux et significatifs sont suivis par une équipe dédiée.

Les procédures décentralisées

Les procédures de contrôle interne locales sont décentralisées au niveau de chaque filiale, où le management est responsable de leur mise en place afin de prévenir les risques et respecter la législation locale en vigueur. Il s'assure également du bon fonctionnement de ces procédures en conformité avec les instructions de la direction générale qui sont revues lors des conseils d'administration ou organes équivalents de chaque filiale.

Surveillance du dispositif de contrôle interne

La direction du groupe

La surveillance du dispositif de contrôle interne, dont l'objectif est de vérifier la pertinence et l'adéquation de ce dispositif aux objectifs du groupe, est mise en œuvre par le comité exécutif, qui comprend les fonctions supports du groupe et les directions de zones linguistiques de management, sous la supervision du conseil d'administration.

Cette surveillance comprend les contrôles réguliers effectués par le management et le personnel d'encadrement. Elle s'inscrit dans le cadre de leurs activités courantes afin de s'assurer de l'alignement de chacun des processus de l'organisation avec la vision et la stratégie du groupe.

Le rôle de l'audit interne

En 2013, des missions ont été réalisées par le département d'audit interne auprès des filiales du groupe ou sur des thèmes spécifiques, selon le plan d'audit annuel et les priorités définies par le management en cours d'année. Ces interventions ont porté principalement sur les procédures de contrôle mises en place localement.

Dans le cadre de ses missions, l'audit interne définit en collaboration avec les directions locales et sous la supervision du management du groupe, des plans d'actions destinés à améliorer en permanence les processus de contrôle interne.

3.3.2.4 Les acteurs du contrôle interne

La gestion des risques et du contrôle interne mis en place par le groupe fait partie intégrante de son organisation.

Le conseil d'administration

Le conseil d'administration est investi de plusieurs missions : il veille à l'intérêt social, met en œuvre la politique de la société et procède aux contrôles et vérifications nécessaires. Il représente également les actionnaires. Conformément à ses missions, le conseil d'administration suit régulièrement et attentivement la performance du groupe et considère l'ensemble des types de risques afférents à notre activité qu'ils soient financiers, commerciaux, opérationnels, juridiques ou sociaux.

Le conseil du 30 mai 2013 a adopté un mode d'administration avec dissociation des fonctions de président du conseil et de directeur général.

Le comité exécutif et les directions locales

Le comité exécutif regroupe les directions des zones linguistiques et les fonctions supports.

Le comité exécutif s'assure de l'élaboration et du suivi des politiques et procédures permettant d'atteindre les différents buts poursuivis par le groupe et des procédures de contrôle permettant de veiller au respect de ces règles internes et plus généralement des règles applicables à l'activité et à la vie du groupe.

Les orientations et les procédures sont communiquées aux directions locales des filiales qui sont en charge de leur mise en œuvre avec l'appui des directions régionales, opérationnelles et fonctionnelles.

Le comité d'audit

Le comité d'audit, dont l'organisation et l'activité ont été développées dans la partie précédente, a pour mission de préparer le travail de contrôle du conseil d'administration.

Le comité d'audit exerce un suivi, c'est-à-dire une surveillance active, des domaines qui relèvent de sa compétence. Sur la base des informations qu'il reçoit, ce suivi lui permet d'intervenir à tout moment jugé nécessaire ou opportun et l'amène, s'il détecte des signaux d'alerte dans le cadre de sa mission, à s'en entretenir avec la direction générale et à transmettre le cas échéant l'information au conseil.

L'audit interne groupe

L'audit interne est assuré par une équipe centrale rattachée hiérarchiquement au directeur financier du groupe, qui est membre du comité exécutif. Le département d'audit interne rapporte aussi fonctionnellement au comité d'audit.

Les règles de fonctionnement du département d'audit interne ont été définies au sein de sa charte, qui fait référence aux normes professionnelles de l'IFACI. Cette charte expose les principes de l'audit interne et le fonctionnement des principaux organes impliqués dans le suivi du dispositif du contrôle interne du groupe.

Le département d'audit interne contribue au développement d'outils et de référentiels de contrôle interne. Il assure les missions inscrites dans le planning annuel validé par le management du groupe et revu par le comité d'audit. La synthèse sur l'accomplissement et le résultat des missions ainsi que l'avancement des plans d'action sont présentés au comité d'audit et partagés avec les commissaires aux comptes.

Les directions et le personnel

Chaque direction est impliquée dans le contrôle interne en élaborant, en suivant les politiques et procédures permettant d'atteindre les différents buts poursuivis par le groupe, et en veillant au respect des procédures de contrôle permettant de les atteindre, ainsi qu'aux règles applicables à l'activité et à la vie du groupe.

Chaque employé est également impliqué dans le contrôle interne en cohérence avec son niveau de connaissance respectif et son accès à l'information, pour faire fonctionner et surveiller le dispositif de contrôle interne.

3.3.2.5 Description du dispositif de gestion des risques et du contrôle interne concernant l'information comptable et financière publiée

Pour la rédaction de cette partie, le groupe s'est appuyé sur le *Guide d'application relatif à la gestion des risques et au contrôle interne concernant l'information comptable et financière publiée,* qui est issu du *Cadre de référence* de l'AMF.

La définition et le périmètre du dispositif de gestion des risques et du contrôle interne comptable et financier sont d'abord développés, puis les principaux processus de pilotage et de production de l'information sont décrits. Il est également indiqué comment a été utilisé le *Guide d'application* de l'AMF avec la mise en place d'un système d'auto-évaluation par filiale.

Définition et périmètre

Le dispositif de contrôle interne et de gestion des risques de l'information comptable et financière concourt à la production d'une information fiable et conforme aux exigences légales et réglementaires.

Le contrôle interne comptable et financier concerne les processus de pilotage et de production de l'information publiée, ainsi que le dispositif de gestion des risques pouvant affecter ces processus, c'est-à-dire pouvant avoir un impact sur la fiabilité, la régularité de la transmission et l'exhaustivité de l'information élaborée.

Dans le cadre de la production des comptes consolidés, le périmètre du contrôle interne comptable et financier comprend la société mère et les sociétés intégrées dans les comptes consolidés (« le groupe » tel que défini précédemment).

Processus de pilotage de l'organisation comptable et financière

Organisation et responsabilités

Organisation générale

L'organisation de la direction financière s'articule autour d'un pôle corporate et d'un pôle opérationnel. Ces deux pôles assurent la mise en œuvre du pilotage de l'organisation comptable et financière au sein du groupe.

Pôles corporate et opérationnel

Au sein du pôle corporate, des équipes dédiées de spécialistes assurent la mise en œuvre du pilotage comptable et financier, sous la supervision de la direction générale, dans les domaines suivants : consolidation et reporting, trésorerie, audit interne, juridique et communication financière.

Les services consolidation et reporting sont unifiés et placés sous la responsabilité d'une direction unique, qui supervise également la comptabilité de la holding à Paris.

Le service trésorerie traite et centralise les flux de trésorerie du groupe, gère son financement et assure la couverture des risques de change et de taux.

Le service de l'audit interne revoit les processus du contrôle interne inhérent à l'information comptable et financière publiée.

Le service dédié aux relations avec les investisseurs et le dispositif de communication avec le marché est décrit ci-après dans le paragraphe *Information financière.*

Le pôle opérationnel regroupe les directeurs financiers en charge des zones linguistiques.

Responsabilités

L'élaboration des résultats consolidés du groupe est de la responsabilité de la direction générale finance, qui s'appuie sur les directeurs financiers des zones linguistiques et des filiales du groupe. Ceux-ci sont en charge, avec leur direction générale, de mettre en place une organisation financière répondant aux meilleures pratiques du groupe et destinée à assurer la fiabilité et l'homogénéité des données comptables et financières pour les besoins des comptes publiés de la société-mère.

Le système d'informations et outil de pilotage

La consolidation des données comptables, le reporting mensuel et les budgets sont gérés sur un système d'information unique, qui est utilisé par toutes les filiales du groupe.

Ce système d'information, déployé au sein du groupe, a pour objectif de satisfaire aux exigences de sécurité et de fiabilité de l'information. Il permet l'élaboration mensuelle d'un reporting financier détaillé selon le modèle groupe. Il permet également une analyse précise de la formation des flux financiers, ainsi que celle des résultats en les comparant aux budgets.

Le système d'informations du groupe fait en permanence l'objet d'adaptations pour évoluer avec les besoins de la société, tant en matière d'organisation que d'indicateurs de pilotage.

En termes de contrôles, les objectifs du système de consolidation et de gestion sont les suivants :

- procéder automatiquement à des contrôles de cohérence sur les données financières remontées par les filiales
- accélérer et fiabiliser le traitement des informations remontées
- accroître le niveau d'homogénéisation par des tableaux de remontée et de restitution des informations formatées.

Normes comptables

Les normes comptables du groupe sont conformes aux normes IFRS, telles qu'émises par l'IASB et adoptées par l'union européenne. Ces normes sont le référentiel des comptes consolidés depuis 2005. Leur application est obligatoire par toutes les filiales consolidées.

Les définitions et les principes comptables, qui sont accessibles sur le système de consolidation et de gestion du groupe, sont portés à la connaissance des directeurs financiers des filiales afin de garantir leur application homogène et la conformité de l'information financière à ces normes. Un *manuel comptable* précisant les normes retenues dans le cadre de l'élaboration des états financiers consolidés est disponible sur l'intranet du groupe.

La direction générale finances effectue une veille permanente, avec l'appui des commissaires aux comptes, sur les nouvelles normes IFRS en préparation, de façon à prévenir le management et à anticiper leurs incidences éventuelles sur les comptes du groupe.

Les commissaires aux comptes

Les commissaires aux comptes de la société-mère procèdent à la revue limitée des comptes consolidés au 30 juin et à l'audit des comptes sociaux et consolidés au 31 décembre.

En tant que responsable de l'établissement des comptes et de la mise en œuvre des systèmes de contrôle interne comptable et financier, la direction générale échange avec les commissaires aux comptes.

Les commissaires aux comptes ont participé à l'ensemble des comités d'audit. Ils ont fait part de leurs travaux sur les procédures, ainsi que de leurs conclusions sur les arrêtés de comptes au comité d'audit, auquel ils ont communiqué à cette occasion les points significatifs relevés lors de leurs travaux de contrôle. Les commissaires aux comptes ont également présenté leur stratégie d'audit au comité d'audit.

Le comité d'audit

Les points relatifs à l'information financière, qui ont fait l'objet d'examen lors des réunions du comité d'audit en 2013, ont été décrits dans la partie sur les travaux du conseil d'administration.

Processus concourant à l'élaboration de l'information comptable et financière

Les processus opérationnels d'alimentation des comptes

Les principaux processus opérationnels d'alimentation des comptes au sein des filiales, notamment les ventes, la paie, les achats et les immobilisations, font l'objet de procédures et des meilleures pratiques du groupe, visant à s'assurer de leur suivi et du respect des règles d'autorisation et de comptabilisation précisées dans le *Guide d'application* du *Cadre de référence.*

Utilisation du *Guide d'application* du *Cadre de référence*

Le groupe a utilisé le *Guide d'application* pour revoir les procédures de contrôle interne des principaux

processus alimentant les comptes par la mise en place d'un système d'auto-évaluation par filiale.

Des questionnaires d'auto-évaluation, issus du *Guide* et adaptés au groupe et à son activité, ont été complétés par tous les managers et directeurs financiers du groupe. Les plans d'actions décidés suite à cette auto-évaluation ont fait l'objet d'un suivi par l'audit interne. Les résultats des questionnaires et le suivi des plans d'actions ont été communiqués au management du groupe et présentés au comité d'audit. Une sélection de réponses des principales filiales ont également fait l'objet d'une revue par les commissaires aux comptes de ces filiales.

Ces questionnaires ont permis à chaque filiale de revoir ses procédures de contrôle interne relatives à l'information financière et comptable, et de préparer ainsi les lettres d'affirmation signées par les directeurs des filiales à l'attention de la direction du groupe.

La clôture des comptes

Le processus de clôture des comptes du groupe repose sur des procédures de validation qui s'appliquent à chaque étape de la remontée et du traitement des informations selon le calendrier défini par la direction financière et communiqué à toutes les filiales.

Les informations transmises par les filiales sont contrôlées par l'équipe de consolidation au siège qui effectue l'élimination des transactions internes, les contrôles de cohérence et valide les postes présentant le plus de risques.

Ces états financiers sont consolidés au niveau du groupe, sans palier de consolidation intermédiaire. La direction financière du groupe reste donc seule habilitée à passer des écritures comptables de consolidation.

Les états financiers consolidés publiés sont élaborés par la direction financière sur la base des états financiers audités des filiales.

Les principales options et estimations comptables retenues par le groupe sont évoquées avec les commissaires aux comptes en amont de l'arrêté des comptes.

L'arrêté des comptes

Les dirigeants des filiales s'engagent de manière formalisée, par l'intermédiaire d'une lettre d'affirmation, auprès de la direction du groupe sur l'image fidèle reflétée dans les états financiers de la filiale, sur l'utilisation du *Cadre de référence* de l'AMF ainsi que sur l'absence de fraude et le respect des textes légaux et réglementaires.

En dernier lieu, les comptes consolidés sont présentés par le directeur financier du groupe au comité d'audit, qui en prend connaissance, en préparation des réunions et délibérations du conseil d'administration, qui les examine et les arrête.

La communication financière

La direction financière du groupe, à travers son département des relations investisseurs, s'assure que la communication financière se fait dans les délais requis et en conformité avec les lois et règlements, répondant ainsi aux exigences du marché.

Teleperformance applique dans le domaine les meilleures pratiques du marché. Le groupe met notamment à disposition des actionnaires sur son site Internet (www.teleperformance.com) une importante base d'informations présentant ses activités et son actualité. À ce titre, Teleperformance a reçu en 2013 à Paris une distinction récompensant la meilleure progression dans le classement des sociétés de l'indice boursier SBF 120 retenu par le jury du Grand Prix de la Transparence pour la qualité de son information financière. Le groupe organise aussi de nombreuses rencontres avec la communauté financière, non seulement autour de la publication des résultats mais également tout au long de l'année sur les principales places boursières, en Europe et aux États-Unis.

Le 25 février 2014

Le président du conseil d'administration

3.4 Rapport des commissaires aux comptes établi en application de l'article L.225-235 du Code de commerce sur le rapport du président du conseil d'administration

Exercice clos le 31 décembre 2013

Mesdames, Messieurs les actionnaires,

En notre qualité de commissaires aux comptes de la société Teleperformance S.A. et en application des dispositions de l'article L.225-235 du Code de commerce, nous vous présentons notre rapport sur le rapport établi par le président de votre société conformément aux dispositions de l'article L.225-37 du Code de commerce au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2013.

Il appartient au président d'établir et de soumettre à l'approbation du conseil d'administration un rapport rendant compte des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place au sein de la société et donnant les autres informations requises par l'article L.225-37 du Code de commerce relatives notamment au dispositif en matière de gouvernement d'entreprise.

Il nous appartient :

- de vous communiquer les observations qu'appellent de notre part les informations contenues dans le rapport du président, concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière, et
- d'attester que le rapport comporte les autres informations requises par l'article L.225-37 du Code de commerce, étant précisé qu'il ne nous appartient pas de vérifier la sincérité de ces autres informations.

Nous avons effectué nos travaux conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France.

Informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière

Les normes d'exercice professionnel requièrent la mise en œuvre de diligences destinées à apprécier la sincérité des informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière contenues dans le rapport du président. Ces diligences consistent notamment à :

- prendre connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière sous-tendant les informations présentées dans le rapport du président ainsi que de la documentation existante ;
- prendre connaissance des travaux ayant permis d'élaborer ces informations et de la documentation existante ;
- déterminer si les déficiences majeures du contrôle interne relatif à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière que nous aurions relevées dans le cadre de notre mission font l'objet d'une information appropriée dans le rapport du président.

Sur la base de ces travaux, nous n'avons pas d'observation à formuler sur les informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques de la société relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière contenues dans le rapport du président du conseil d'administration, établi en application des dispositions de l'article L.225-37 du Code de commerce.

Autres informations

Nous attestons que le rapport du président du conseil d'administration comporte les autres informations requises à l'article L.225-37 du Code de commerce.

Les commissaires aux comptes

Paris La Défense le 26 février 2014	Neuilly-sur-seine le 26 février 2014
KPMG Audit IS	Deloitte & Associés
Éric Junières *Associé*	Laurent Odobez *Associé*

3.5 Rémunérations des organes d'administration et de direction

3.5.1 Rémunérations des administrateurs

3.5.1.1 Règles de répartition des jetons de présence

Dans la limite du montant global de 300 000 euros approuvé par l'assemblée générale du 30 mai 2013 (jusqu'à nouvelle décision de sa part), le versement des jetons de présence est effectué librement par le conseil d'administration en tenant compte de l'appartenance ou de la présidence d'un comité spécialisé, de l'assiduité des administrateurs et du lieu de résidence de ces derniers.

Les jetons de présence sont répartis selon les modalités suivantes : chaque administrateur reçoit en année pleine un jeton de présence avec une part fixe d'un montant brut de 2 000 euros ou de 10 000 euros s'il est résident étranger et une part variable d'un montant brut de 3 000 euros par séance versée sous condition de présence. Chaque membre du comité d'audit et du comité des rémunérations et des nominations reçoit un jeton variable d'un montant brut de 3 000 euros par séance versée sous condition de présence. Les présidents des comités reçoivent en année pleine un jeton fixe supplémentaire d'un montant brut de 4 000 euros. Le versement est effectué en une seule fois à l'issue du conseil d'administration suivant l'assemblée générale annuelle.

Conformément aux recommandations du code AFEP-MEDEF, ces modalités de répartition comportent une part variable prépondérante.

Le président du conseil d'administration et le directeur général ne perçoivent pas de jetons de présence.

Le montant brut des jetons de présence versés en 2012 (au titre de l'exercice 2011) s'est élevé à 242 083 euros et à 235 500 euros en 2013 (au titre de l'exercice 2012).

Il sera proposé à l'assemblée générale du 7 mai 2014 de porter le montant global des jetons de présence de 300 000 euros à 600 000 euros. Cette mesure vise à attirer des administrateurs expérimentés, ayant un profil international afin que la composition du conseil d'administration reflète les différents métiers d'expertise du groupe et à tenir compte, notamment, de la nomination de nouveaux membres au conseil d'administration et de leur éloignement géographique par rapport au siège social. À cette occasion, le conseil, sur recommandation du comité des rémunérations et des nominations, réexaminera les règles de répartition des jetons en vue de mieux prendre en compte le travail effectif du conseil et de ses comités ainsi que l'éloignement géographique des administrateurs.

3.5.1.2 Jetons de présence et autres rémunérations perçus par les administrateurs

Tableau 3 des recommandations AMF - Détail individuel du montant des jetons de présence et des autres rémunérations perçues par les administrateurs (montants bruts - arrondis)

	montants versés en 2012	***montants versés en 2013***
Daniel Julien, *président du conseil d'administration (1)*		
- jetons de présence	n/a	n/a
- autres rémunérations	cf. section 3.5.2	cf. section 3.5.2
Paulo César Salles Vasques, *administrateur et directeur général (2)*		
- jetons de présence	n/a	n/a
- autres rémunérations	cf. section 3.5.2	cf. section 3.5.2
Emily Abrera, *administrateur (3)*		
- jetons de présence	n/a	5 000 euros
- autres rémunérations	-	-
Daniel Bergstein, *administrateur*		
- jetons de présence	39 250 euros	26 000 euros
- autres rémunérations	-	-
Alain Boulet, *administrateur*		
- jetons de présence	13 167 euros	23 000 euros
- autres rémunérations	-	-
Bernard Canetti, *administrateur*		
- jetons de présence	24 000 euros	30 000 euros
- autres rémunérations	-	-
Martine Dassault, *administrateur (4)*		
- jetons de présence	33 667 euros	10 500 euros
- autres rémunérations	-	-
Philippe Dominati, *administrateur*		
- jetons de présence	17 000 euros	11 000 euros
- autres rémunérations	76 800 euros *(5)*	76 800 euros (5)
Philippe Ginestié, *administrateur*		
- jetons de présence	24 500 euros	20 000 euros
- autres rémunérations	-	-
Jean Guez, *administrateur*		
- jetons de présence	20 000 euros	26 000 euros
- autres rémunérations	-	-
Robert Paszczak, *administrateur*		
- jetons de présence	28 000 euros	28 000 euros
- autres rémunérations	-	-
Mario Sciacca, *administrateur*		
- jetons de présence	23 500 euros	34 000 euros
- autres rémunérations	-	-
Stephen Winningham, *administrateur*		
- jetons de présence	19 000 euros	22 000 euros
- autres rémunérations	-	-

(1) Président du conseil d'administration depuis le 30 mai 2013.
(2) Directeur général et administrateur depuis le 30 mai 2013.
(3) Administrateur depuis le 27 novembre 2012.
(4) Administrateur jusqu'au 29 octobre 2012.
(5) Rémunération en qualité de président du conseil de surveillance de la société Teleperformance France SAS.

3.5.2 Rémunérations des dirigeants mandataires sociaux

3.5.2.1 Politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux

La politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux et les rémunérations de chacun d'eux sont arrêtées par le conseil d'administration sur proposition du comité des rémunérations et des nominations et hors la présence des mandataires concernés. Le conseil se réfère aux recommandations du Code de gouvernance AFEP-MEDEF pour la détermination des rémunérations et avantages consentis aux dirigeants mandataires sociaux.

Le conseil s'attache à moduler la rémunération en fonction du poste et des fonctions occupés et de la responsabilité assumée. La rémunération doit être compétitive de manière à attirer, motiver et fidéliser les dirigeants mandataires sociaux. Elle doit, en outre, dépendre, pour la partie variable, de la performance du groupe, des résultats obtenus et de critères qualitatifs. Les mécanismes d'intéressement sous forme d'actions (actions de performance, *long-term incentive plan*…) sont attribués dans le but de les intéresser, tout comme les salariés qui en sont bénéficiaires, au développement à long terme de la valeur de l'entreprise. La structure de rémunération des dirigeants mandataires sociaux est revue chaque année par le conseil d'administration, sur la base des travaux de son comité des rémunérations et des nominations. À cette occasion, le conseil d'administration débat de l'opportunité d'une révision des rémunérations fixes en raison d'événements particuliers affectant l'entreprise ou son organisation. En tout état de cause, le conseil d'administration s'assure que les principes fondant sa politique de rémunération et énoncés par le paragraphe 23.1 du code AFEP-MEDEF soient respectés.

Le comité des rémunérations et des nominations, pour l'élaboration de ses propositions et de ses recommandations, s'appuie sur des études comparatives générales et sectorielles, menées par des conseils extérieurs et indépendants, selon un panel de sociétés internationales présentes dans des secteurs d'activités identiques ou similaires à ceux de Teleperformance et de ses filiales. En particulier, le comité tient compte de la localisation des dirigeants et des sociétés concurrentes, de la nature et de la taille prépondérante du marché. Ces éléments justifient l'application d'un modèle de rémunération d'inspiration nord-américaine.

3.5.2.2 Rémunérations des exercices 2012 et 2013 des dirigeants mandataires sociaux

Les éléments de rémunération des dirigeants mandataires sociaux sont déterminés par le conseil d'administration, sur recommandation du comité des rémunérations et des nominations.

Les éléments de rémunération de M. Daniel Julien, président du conseil d'administration et de M. Paulo César Salles Vasques, directeur général, ont été déterminés, pour l'exercice 2013, par le conseil d'administration dans ses séances des 26 février 2013 et 30 mai 2013. Les éléments pour 2014 ont été arrêtés par le conseil dans ses séances des 25 novembre 2013 et du 25 février 2014.

Sur la base de la politique de rémunération décrite au paragraphe 3.5.2.1 *Politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux*, le conseil approuve une enveloppe globale maximum. Ces rémunérations ont été versées par la filiale américaine TGI Inc., dont M. Daniel Julien et M. Paulo César Salles Vasques sont dirigeants mandataires sociaux. La description des éléments composant cette enveloppe globale est décrite ci-après.

Tableau 1 des recommandations AMF - Tableau de synthèse des rémunérations versées et options et actions attribuées en faveur de chacun des dirigeants mandataires sociaux (en euros)

	2013 *(*)*	***2012*** *(*)*
Daniel Julien, président du conseil d'administration (1)		
Rémunérations dues au titre de l'exercice (détaillées dans le tableau 2)	3 886 410	3 900 778
Valorisation des rémunérations variables pluriannuelles attribuées au cours de l'exercice	n/a	n/a
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	n/a	-
Valorisation des actions de performance attribuées gratuitement au cours de l'exercice (détaillées au tableau 6)	5 005 500	-
Total	**8 891 910**	**3 900 778**
Paulo César Salles Vasques, directeur général (2)		
Rémunérations dues au titre de l'exercice (détaillées dans le tableau 2)	1 483 701	n/a
Valorisation des rémunérations variables pluriannuelles attribuées au cours de l'exercice	n/a	n/a
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	n/a	n/a
Valorisation des actions de performance attribuées gratuitement au cours de l'exercice (détaillées au tableau 6)	5 005 500	n/a
Total	**6 489 201**	**n/a**

(*) Les rémunérations libellées en devises étrangères au titre d'une année sont converties en euros au cours moyen de l'année.
(1) Président-directeur général du 31 mai 2011 au 30 mai 2013. Président du conseil d'administration depuis le 30 mai 2013.
(2) Directeur général depuis le 30 mai 2013

Tableau 2 des recommandations AMF – Tableau récapitulatif des rémunérations (en euros)

	2013 *(1)*		***2012*** *(1)*	
	montants dus	***montants versés*** *(2)*	***montants dus***	***montants versés*** *(2)*
Daniel Julien, président du conseil d'administration (3)				
Rémunération fixe	2 823 795	2 635 542	2 686 107	2 650 596
Rémunération variable annuelle	1 016 566	1 129 518	1 166 407	872 214
Rémunération variable pluriannuelle	n/a	n/a	n/a	n/a
Rémunération exceptionnelle	n/a	n/a	n/a	n/a
Jetons de présence	n/a	n/a	n/a	n/a
Avantage en nature	46 049	46 049	48 264	87 144
TOTAL	**3 886 410**	**3 811 109**	**3 900 778**	**3 609 953**
Paulo César Salles Vasques, directeur général (4)				
Rémunération fixe	1 043 675	894 579	n/a	n/a
Rémunération variable	365 286	-	n/a	n/a
Rémunération variable pluriannuelle	n/a	n/a	n/a	n/a
Rémunération exceptionnelle	n/a	n/a	n/a	n/a
Jetons de présence	n/a	n/a	n/a	n/a
Avantage en nature	74 740	74 740	n/a	n/a
TOTAL	**1 483 701**	**969 319**	n/a	n/a

(1) Les rémunérations libellées en devises étrangères au titre d'une année sont converties en euros au cours moyen de l'année.
(2) La rémunération versée comprend, d'une part, une partie de la rémunération due au titre de l'exercice et, d'autre part, le solde de la rémunération due au titre de l'exercice précédent et non versé au cours dudit exercice.
(3) Président-directeur général du 31 mai 2011 au 30 mai 2013. Président du conseil d'administration depuis le 30 mai 2013.
(4) Directeur général depuis le 30 mai 2013. Montants prorata temporis.

Détail des rémunérations des dirigeants mandataires sociaux pour l'exercice 2013

Rémunérations fixes :

Sur recommandation du comité des rémunérations et des nominations, le conseil d'administration a fixé les rémunérations fixes pour l'exercice 2013 comme suit :

- S'agissant de M. Daniel Julien, le conseil d'administration a arrêté la rémunération fixe annuelle brute à une somme de 3 750 000 dollars US (contre 3 500 000 dollars US pour l'exercice 2012). Le conseil d'administration a décidé de porter sa rémunération fixe annuelle brute à 3 750 000 dollars US compte tenu du rôle stratégique, de son investissement et de ses responsabilités au sein du groupe au titre de ses fonctions de président du conseil et de CEO de TGI et d'accompagnement du directeur général pendant la période de transition de trois ans que le conseil a sollicité et requis à l'unanimité.
- S'agissant de M. Paulo César Salles Vasques, le conseil d'administration a arrêté la rémunération fixe annuelle brute à une somme de 2 376 000 dollars US, dont une somme nette de 100 000 euros au titre de ses fonctions de directeur général de Teleperformance SA et versée par cette dernière. Ces montants sont proratisés au 1er juin 2013.

Rémunérations variables :

Sur recommandation du comité des rémunérations et des nominations, le conseil d'administration a fixé les rémunérations variables maximum au titre de l'exercice 2013, comme suit :

- S'agissant de M. Daniel Julien, le montant de la part variable de sa rémunération annuelle a été fixé à une somme maximum de 1 500 000 dollars US (inchangée par rapport à l'exercice 2012), sous conditions de performance.
- S'agissant de M. Paulo César Salles Vasques, le montant de la part variable annuelle de sa rémunération a été fixé à une somme maximum de 924 000 dollars US (proratisée pour 2013), sous conditions de performance.

La part variable maximum représente ainsi, pour Daniel Julien et pour Paulo César Salles Vasques, 28 % de leur rémunération globale.

Le conseil d'administration a fixé les critères de performance quantitatifs et qualitatifs décrits ci-après permettant de déterminer le montant de la part variable au titre de l'exercice 2013. Afin de définir la réalisation totale ou partielle desdits critères, le conseil d'administration a mis en place un système de calcul par points. Le nombre maximum de points pouvant être attribués aux différents critères quantitatifs et qualitatifs sont respectivement de 80 points et 20 points.

Critères quantitatifs

Les critères quantitatifs, pesant pour 80 points, prennent en compte les performances opérationnelles en termes de niveaux d'activité et de profitabilité appliquées à l'ensemble du groupe et portant sur la croissance du chiffre d'affaires hors impact des effets de change et de l'EBITA hors éléments non récurrents.

Les critères qualitatifs, pesant pour 20 points, sont liés au succès et à la réussite de chaque étape de la période de transition entre le président du conseil d'administration et le directeur général. Ces critères qualitatifs préétablis et définis, en matière notamment de mobilisation et de capacité à fédérer les équipes, ne sont pas rendus publics pour des raisons de confidentialité.

Le conseil d'administration dans sa séance du 25 février 2014, sur proposition du comité des rémunérations et des nominations réuni le 20 février 2014, a examiné le niveau d'atteinte des objectifs et des critères qui sous-tendent les critères de performance des rémunérations variables et a constaté un résultat d'atteinte de 90 points. Le tableau ci-dessous décrit le nombre de points, les objectifs fixés par le conseil ainsi que le niveau de réalisation constaté par ce dernier lors de sa réunion du 25 février 2014.

Taux d'EBITA (hors éléments non récurrents)

nombre de points attribués	*objectif*
0 point	inférieur à 8,8 %
10 points	égal à 8,8 % et inférieur à 9,0 %
20 points	égal à 9,0 % et inférieur à 9,2 %
30 points	égal à 9,2 % et inférieur à 9,4 %
40 points	supérieur à 9,4 %

Croissance du chiffre d'affaires (hors effets de change)

nombre de points attribués	*objectif*
0 point	inférieur à 2 %
10 points	égal à 2 % et inférieur à 3 %
20 points	égal à 3 % et inférieur à 4 %
30 points	égal à 4 % et inférieur à 5 %
40 points	supérieur ou égal à 5 %

Au titre des critères quantitatifs, le conseil d'administration, sur recommandation du comité des rémunérations et des nominations et après validation par le comité d'audit des éléments financiers, a constaté que le taux de croissance de l'EBITA a atteint 9,3 % soit 30 points et que le taux de croissance du chiffre

d'affaires a atteint 7,9 %, soit 40 points. Le nombre total de points attribués a donc été de 70 sur les 80 points assignés à ces critères quantitatifs.

Critères qualitatifs

Nombre de points attribués : 20 points

Au titre des critères qualitatifs, le conseil a unanimement apprécié la qualité de la gestion du groupe en 2013 et a reconnu la réussite et le bon déroulement de ces premiers six mois de la période de transition et le succès de la nouvelle organisation de la direction générale. En conséquence, il a constaté, sur recommandation du comité des rémunérations et des nominations, que le nombre de points attribués a été de 20 sur les 20 points assignés à ces critères qualitatifs.

En conséquence, sur proposition du comité des rémunérations et des nominations, le conseil d'administration a fixé le montant de la rémunération variable au titre de 2013 pour M. Daniel Julien à la somme brute de 1 350 000 dollars US, soit 1 016 566 euros et pour M. Paulo César Salles Vasques à la somme brute proratisée de 485 100 dollars US, soit 365 286 euros. Le versement de ces sommes interviendra en mars 2014.

Avantages en nature :

Les avantages en nature accordés à M. Daniel Julien consistent en la mise à disposition d'un véhicule de fonction, le bénéfice d'un régime de couverture des frais de santé et en l'abondement versé au titre de 2013 dans le cadre du *non-qualified deferred compensation plan* décrit ci-dessous.

Les avantages en nature accordés à M. Paulo César Salles Vasques consistent en la mise à disposition d'un véhicule et d'un logement de fonction et le bénéfice d'un régime de couverture des frais de santé.

En outre, Daniel Julien et Paulo César Salles Vasques sont éligibles au mécanisme du *Non-qualified deferred compensation plan* mis en place par la filiale américaine Teleperformance Group Inc. M. Daniel Julien a adhéré à ce plan en 2011. Ce mécanisme leur permet de différer, à leur initiative, une partie de leur rémunération jusqu'à un montant maximum de 200 000 dollars US par an. Suite à cette opération, Teleperformance Group Inc. abonde ce montant à hauteur de 25 %. La somme ainsi différée et l'abondement ne pourront leur être versés qu'en cas de départ du groupe.

Au 31 décembre 2013, M. Daniel Julien a différé le paiement d'une somme de 200 000 dollars US et la société a abondé cette somme à hauteur de 50 000 dollars US. M. Paulo César Salles Vasques n'a, quant à lui, pas différé de rémunération dans le cadre de ce plan en 2013.

Détail des rémunérations des dirigeants mandataires sociaux pour l'exercice 2014 :

Pour l'exercice 2014, le conseil d'administration du 25 novembre 2013, sur proposition du comité des rémunérations et des nominations, a décidé de maintenir les montants de rémunération globale et de répartition entre la part fixe et la part variable inchangés pour 2014.

S'agissant de la détermination de la rémunération variable pour 2014, le conseil d'administration, sur proposition du comité des rémunérations et des nominations, a décidé de maintenir inchangés les montants constituant la part variable, soit un montant maximum de 1 500 000 dollars US pour M. Daniel Julien et un montant maximum de 924 000 dollars US pour M. Paulo César Salles Vasques. La détermination de la part variable est soumise à des conditions de performance fondées sur des critères quantitatifs (atteinte de niveaux de chiffre d'affaires et d'EBITA) et sur des critères qualitatifs (tenant à la réussite et au bon déroulement de la deuxième étape de la période de transition entre le président du conseil, fondateur du groupe, et le directeur général). Les niveaux d'atteinte attendus ne sont pas rendus publics pour des raisons de confidentialité.

3.5.2.3 Engagements pris à l'égard des dirigeants mandataires sociaux

Tableau 11 des recommandations AMF - Synthèse des engagements pris à l'égard du président du conseil d'administration et du directeur général

dirigeant mandataire social	*contrat de travail*	*régime de retraite supplémentaire*	*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*
Daniel Julien	non	non	non	oui
Paulo César Salles Vasques	non	non	non	oui

Contrat de travail

Le président et le directeur général ne sont pas liés à la société ou à l'une de ses filiales par un contrat de travail. Il a été mis fin au contrat de travail de M. Paulo César Salles Vasques avec la société TGI le 30 mai 2013, à l'occasion de sa nomination en qualité de directeur général de la société.

Régime de retraite supplémentaire

Le président et le directeur général ne bénéficient d'aucun régime de retraite supplémentaire.

Indemnités ou avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la cessation ou du changement de fonctions

Le président et le directeur général ne bénéficient d'aucune indemnité ou avantage dus ou susceptible d'être dus en raison de la cessation ou du changement de leurs fonctions.

Indemnités relatives à une clause de non-concurrence

Convention de non-concurrence de M. Daniel Julien

M. Daniel Julien est soumis à une obligation de non-concurrence conclue en 2006 et approuvée par l'assemblée générale des actionnaires de la société du 1er juin 2006, modifiée par décision du conseil d'administration du 31 mai 2011 et du 30 novembre 2011. Ces modifications ont été approuvées par l'assemblée générale ordinaire du 29 mai 2012. Les principales caractéristiques de cette convention sont les suivantes :

- préavis réciproque de 9 mois en cas de cessation des fonctions du dirigeant au sein du groupe
- en cas de cessation des fonctions, souscription d'un engagement de non concurrence et de non débauchage d'un cadre supérieur du groupe, étant précisé que cet engagement est limité aux pays où le groupe exercera une activité au moment de la cessation des fonctions
- durée de cet engagement de non concurrence et de non débauchage fixée à, soit deux ans (avec une indemnité correspondant à 2,5 ans de rémunération), soit trois ans (avec une indemnité correspondant à trois ans de rémunération) au choix du conseil
- indemnisation fixée au titre de la première année à une somme égale aux rémunérations totales, toutes charges incluses versées au cours de l'année civile précédant le premier jour du délai de préavis, diminuées des retenues et charges de toute nature liées au versement de cette indemnité ; cette indemnité est portée à 150 % de ladite somme au titre de la deuxième année. En cas de départ de M. Daniel Julien courant 2013, la rémunération de référence redeviendra celle de l'année calendaire précédant le premier jour du délai de préavis
- l'engagement de non-concurrence commencera à courir à compter de la cessation de l'ensemble de ses fonctions au sein du groupe et, au choix du conseil, pendant les 2 ou 3 années suivantes.

Convention de non-concurrence de M. Paulo César Salles Vasques

Le conseil d'administration, dans sa séance du 25 novembre 2013, a estimé essentiel pour la préservation des intérêts légitimes du groupe que son nouveau directeur général, M. Paulo César Salles Vasques, âgé de 44 ans, soit soumis à un engagement de non-concurrence. Il a donc décidé de ne pas remettre en cause les modalités qui régissaient l'engagement de non-concurrence de M. Paulo César Salles Vasques, contenu dans son contrat de travail, avant sa nomination aux fonctions de directeur général et la modification du code AFEP-MEDEF de juin 2013.

En conséquence, le conseil, sur recommandation du comité des rémunérations et des nominations, a autorisé la société et TGI à conclure avec M. Paulo César Salles Vasques un engagement de non-concurrence.

La convention autorisée comporte des engagements, de la part de M. Salles Vasques, de confidentialité, non-débauchage, non-sollicitation et non-concurrence. À ce titre, M. Paulo César Salles Vasques s'interdit, sans limitation territoriale, pendant une durée de 2 ans suivant la date de son départ, de quelque manière que ce soit, de (i) collaborer, (ii) participer et (iii) prendre une participation dans une activité et/ou une entreprise concurrente avec celle du groupe Teleperformance.

En cas de départ pour quelque cause que ce soit, M. Paulo César Salles Vasques bénéficierait d'une indemnité plafonnée à deux ans de rémunération brute déterminée sur la base de la meilleure rémunération globale annuelle brute (fixe et variable) perçue entre (i) l'année civile précédant son départ, ou (ii) la moyenne des trois dernières années.

Conformément aux dispositions des articles L.225-38 et suivants du Code de commerce, cette convention est soumise à l'approbation de l'assemblée générale des actionnaires qui se réunira le 7 mai 2014 en vue de statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2013.

3.5.2.4 Options de souscription ou d'achat d'actions et actions de performance attribuées aux dirigeants mandataires sociaux

A. Options de souscription ou d'achat d'actions

Options de souscription ou d'achat d'actions attribuées ou levées durant l'exercice aux dirigeants mandataires sociaux (informations requises aux tableaux 4 et 5 des recommandations AMF)

Aucune option de souscription ou d'achat d'actions n'a été attribuée en faveur de M. Daniel Julien ni de M. Paulo César Salles Vasques ou levée par ces derniers durant l'exercice 2013.

Historique des attributions d'options de souscription ou d'achat d'actions (information requise au tableau 8 des recommandations AMF)

Néant.

Options de souscription ou d'achat d'actions consenties aux dix premiers salariés non mandataires sociaux attributaires et options levées par ces derniers (information requise au tableau 9 des recommandations AMF)

Néant.

B. Actions de performance et mécanismes équivalents

Au cours de l'exercice 2013, le conseil d'administration, dans sa séance du 30 juillet 2013, a décidé de mettre en œuvre un plan d'attribution gratuite d'actions de performance portant sur un nombre de 840 000 actions Teleperformance au profit de 126 bénéficiaires dont les modalités et caractéristiques sont décrites à la section 2.2.5.3 *Actions de performance attribuées gratuitement* du présent document de référence. Dans le cadre de ce plan, aucune action de performance n'a été attribuée en faveur du président du conseil d'administration ou du directeur général.

Au cours de l'exercice 2013, la filiale américaine Teleperformance Group Inc. a mis en œuvre, après autorisation du conseil d'administration de Teleperformance SA, un plan d'intéressement à long terme (*long-term incentive plan*) dénouable en actions Teleperformance SA portant sur un nombre de 150 000 actions au profit de chacun des deux bénéficiaires, MM. Julien et Salles Vasques.

L'acquisition définitive des actions est soumise à des conditions de présence et de performance similaires à celles arrêtées par le conseil d'administration de la société pour l'attribution d'actions de performance du 30 juillet 2013 en faveur des principaux managers et cadres du groupe. Les conditions de performance sont fondées sur l'atteinte de niveaux de chiffre d'affaires consolidé de + 16,0 % à taux de change constant et d'EBITA consolidé de + 27,0 % sur la période allant du 1er janvier 2013 au 31 décembre 2015 et de ROCE atteignant 12,5 % au 31 décembre 2015. À l'issue de la période d'acquisition de trois ans, Teleperformance Group Inc. devra acquérir un nombre d'actions en vue de leur livraison aux bénéficiaires. Ce nombre sera déterminé en fonction de l'atteinte de niveaux de croissance desdits indicateurs et atteindra 100 %, 75 %, 50 % ou 0 du nombre alloué dans le cadre du plan d'intéressement.

En outre, MM. Julien et Salles Vasques devront conserver au nominatif, jusqu'à la fin de leurs fonctions, un nombre d'actions représentant 30 % du nombre d'actions attribuées dans le cadre de ce *long-term incentive plan*.

Tableau 6 des recommandations AMF - Actions de performance attribuées en faveur des dirigeants mandataires sociaux par la société Teleperformance Group Inc.

	date du plan	*nombre d'actions attribuées*	*valorisation des actions (1)*	*date d'acquisition*	*date de disponibilité*	*conditions de performance*
Daniel Julien	30/07/2013 (*)	150 000 (**)	5 005 500	30/07/2016	30/07/2018	Oui
Paulo César Salles Vasques	30/07/2013 (*)	150 000 (**)	5 005 500	30/07/2016	30/07/2018	Oui

(1) Selon la méthode retenue pour les comptes consolidés.

(*) Attributions dans le cadre du Long-term Incentive Plan mis en place par la filiale américaine Teleperformance Group Inc., décrit ci-dessus.

(**) Les dirigeants mandataires sociaux doivent conserver 30 % du nombre d'actions, jusqu'à la fin de leurs fonctions, dans le cadre de l'acquisition définitive des actions de performance attribuées au titre de ce plan.

Actions de performance devenues disponibles (information requise au tableau 7 des recommandations AMF)

Aucune action de performance attribuée en faveur de M. Daniel Julien ou de M. Salles Vasques n'est devenue disponible au cours de l'exercice 2013.

Tableau 10 des recommandations AMF - Historique des attributions gratuites d'actions de performance attribuées par Teleperformance SA

	plan n°1	*plan n°2*	*plan n°3*	*plan n°4*	*plan n°5*	*plan n°6*
date de l'assemblée générale	31/05/2011	31/05/2011	31/05/2011	31/05/2011	30/05/2013	30/05/2013
date du conseil d'administration	27/07/2011	30/11/2011	29/05/2012	30/07/2012	30/07/2013	25/02/2014
date d'attribution	27/07/2011	30/11/2011	01/06/2012	30/07/2012	30/07/2013	25/02/2014
nombre total de droits à actions attribué	1 099 000	30 500	2 000	2 000	840 000	22 500
nombre total de bénéficiaires	100	10	1	1	126	1
dont nombre total attribué aux dirigeants mandataires sociaux :						
- Daniel Julien	170 000*	-	-	-	-	-
- Paulo César Salles Vasques **	N/A	-	-	-	-	-
date d'acquisition définitive	27/07/2013	30/11/2013	01/06/2014	30/07/2014	30/07/2016	25/02/2017
date de fin de la période de conservation	27/07/2015	30/11/2015	01/06/2016	30/07/2016	30/07/2018	25/02/2019
conditions de performance	OUI ***	OUI ***	OUI	OUI	OUI	OUI
nature des actions attribuées	actions existantes	actions existantes	actions existantes	actions existantes	actions nouvelles ou existantes	actions nouvelles ou existantes
nombre cumulé de droits à actions annulés ou caduques	48 500	7 500	-	-	-	-
nombre d'actions définitivement acquises	1 050 500 ***	23 000 ***	-	-	-	-
nombre de droits restants en circulation	-	-	2 000	2 000	840 000	22 500

* *Le conseil d'administration a décidé que Daniel Julien doit conserver, jusqu'à la fin de ses fonctions, un nombre d'actions correspondant à 30 % du nombre total d'actions de performance acquises dans le cadre de ce plan.*
** *Directeur général depuis le 30 mai 2013.*
****Acquisition définitive soumise à la réalisation de conditions de performance liées à la croissance du chiffre d'affaires consolidé et à la croissance de l'EBITA consolidé. Le conseil d'administration dans sa séance du 26 février 2013 a constaté la réalisation desdites conditions de performance. En conséquence, la totalité des actions attribuées ont été définitivement acquises par les bénéficiaires qui remplissaient toujours la condition de présence aux dates d'acquisition.*

3.5.3 Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2013 à chaque dirigeant mandataire social de la société, soumis à l'avis des actionnaires

Conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF révisé en juin 2013 (paragraphe 24.3) auquel la société se réfère en application de l'article L.225-37 du Code de commerce, les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos à chaque dirigeant mandataire social sont soumis à l'avis des actionnaires. Il est ainsi proposé à l'assemblée générale du 7 mai 2014 d'émettre un avis favorable sur les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2013 à M. Daniel Julien, président du conseil d'administration, et à M. Paulo César Salles Vasques, directeur général.

3.5.3.1 Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2013 à M. Daniel Julien, président du conseil d'administration

Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2013	***Montants ou valorisation comptable soumis au vote (en €) ****	***Commentaires***
Rémunération fixe	2 823 795 €	Rémunération fixe brute annuelle de 3 750 000 $ US au titre de 2013 arrêtée par le conseil d'administration du 26 février 2013 et réitérée par le conseil du 30 mai 2013 sur proposition du comité des rémunérations et des nominations (contre 3 500 000 $ US pour l'exercice 2012). Le conseil d'administration a, en effet, décidé de porter la rémunération fixe annuelle brute de Daniel Julien à cette somme de 3 750 000 $ US compte tenu du rôle stratégique, de son investissement et de ses responsabilités au sein du groupe au titre de ses fonctions de président du conseil et de CEO de TGI et d'accompagnement du directeur général pendant la période de transition de trois ans que le conseil a sollicité et requis à l'unanimité.
Rémunération variable annuelle	1 016 566 €	Dans sa séance du 25 février 2014, le conseil d'administration, sur recommandation du comité des rémunérations et des nominations et après validation par le comité d'audit des éléments financiers, a évalué le montant de la rémunération variable de M. Daniel Julien au titre de l'exercice 2013 compte tenu des critères quantitatifs et qualitatifs arrêtés par le conseil d'administration du 26 février 2013 et du 30 mai 2013. Le montant de la part variable a été évalué comme suit : - au titre des critères quantitatifs (évolution du chiffre d'affaires hors effets de change et du taux d'EBITA hors éléments non récurrents), le nombre de points attribués a été de 70 sur les 80 points assignés à ces objectifs quantitatifs, - au titre des critères qualitatifs liés au déroulement de la période de transition, le nombre de points attribués a été de 20 sur les 20 points assignés à cet objectif. En effet, le conseil a unanimement apprécié la qualité de la gestion du groupe en 2013 et a reconnu la réussite et le bon déroulement de ces premiers six mois de la période de transition et le succès de la nouvelle organisation de la direction générale. Le montant de la rémunération variable au titre de 2013 de M. Daniel Julien a, en conséquence, été arrêté à 1 350 000 dollars US, soit 1 016 566 euros. Les conditions de performance ainsi que les niveaux d'atteinte attendus et constatés sont décrits à la section 3.5.2.2 du document de référence pour l'exercice 2013.
Rémunération variable différée	n/a	M. Daniel Julien ne bénéficie d'aucune rémunération variable différée.
Rémunération variable pluriannuelle	n/a	M. Daniel Julien ne bénéficie d'aucune rémunération variable pluriannuelle.
Rémunération exceptionnelle	n/a	M. Daniel Julien ne bénéficie d'aucune rémunération exceptionnelle.
Régime de retraite supplémentaire	n/a	M. Daniel Julien ne bénéficie d'aucun régime de retraite supplémentaire.

** Les rémunérations libellées en devises étrangères sont converties en euros au cours moyen de l'année.*

Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2013 à M. Daniel Julien, président du conseil d'administration (suite)

Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2013	***Montants ou valorisation comptable soumis au vote (en €) ****	***Commentaires***
Attribution d'options d'achat ou de souscription d'actions	n/a	Aucune option d'achat ou de souscription d'actions n'a été accordée au profit de M. Daniel Julien.
Attributions d'actions de performance	5 005 500 €	Au cours de l'exercice 2013, Teleperformance SA n'a pas attribué d'actions de performance en faveur du président du conseil d'administration. Au cours de l'exercice 2013, la filiale américaine TGI a mis en place un plan d'intéressement à long terme (l*ong-term incentive plan)* dénouable en actions Teleperformance, sous conditions de performance, dont 150 000 actions en faveur de M. Daniel Julien, représentant 0,26 % du capital social de la société. Les modalités de ce plan sont décrites à la section 3.5.2.4 du document de référence pour 2013.
Jetons de présence	n/a	M. Daniel Julien ne perçoit pas de jetons de présence de la part de la société ni de ses filiales.
Avantages en nature	46 049 €	Les avantages en nature accordés à M. Daniel Julien consistent en la mise à disposition d'un véhicule de fonction, le bénéfice d'un régime de frais de santé et en l'abondement versé au titre de 2013 dans le cadre du *non-qualified deferred compensation plan* décrit à la section 3.5.2.2 du document de référence 2013.
Indemnité de prise ou de cessation de fonction	n/a	M. Daniel Julien ne bénéficie pas d'une indemnité liée à la prise ou à la cessation de ses fonctions.
Indemnité de non-concurrence	aucun montant n'est dû au titre de l'exercice	Daniel Julien, fondateur du groupe, bénéficie d'une indemnité au titre d'un engagement de non-concurrence. Le montant de l'indemnité est fonction de la durée de l'engagement de non-concurrence. Il correspond à 2,5 ans de rémunération pour une durée de 2 ans et à 3 ans de rémunération pour une durée de 3 ans, au choix du conseil. Cet engagement de non-concurrence a déjà été approuvé par l'assemblée générale mixte du 29 mai 2012 (5ème résolution) et est décrit à la section 3.5.2.3 du document de référence pour 2013.

** Les rémunérations libellées en devises étrangères sont converties en euros au cours moyen de l'année.*

3.5.3.2 Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2013 à M. Paulo César Salles Vasques, directeur général

Eléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2013	***Montants ou valorisation comptable soumis au vote (en €) ****	***Commentaires***
Rémunération fixe	1 043 675 €	Rémunération fixe brute annuelle de 2 376 000 dollars US, dont une somme nette de 100 000 euros au titre de ses fonctions de directeur général de Teleperformance SA et versée par cette dernière, au titre de 2013 arrêtée par le conseil d'administration du 30 mai 2013 et du 25 novembre 2013 sur proposition du comité des rémunérations et des nominations. Le montant a été versé prorata temporis, M. Salles Vasques ayant été nommé directeur général à compter du 30 mai 2013.
Rémunération variable annuelle	365 286 €	Dans sa séance du 25 février 2014, le conseil d'administration, sur recommandation du comité des rémunérations et des nominations et après validation par le comité d'audit des éléments financiers, a évalué le montant de la rémunération variable de M. Paulo César Salles Vasques au titre de l'exercice 2013 compte tenu des critères quantitatifs et qualitatifs arrêtés par le conseil d'administration du 30 mai 2013. Le montant de la part variable a été évalué comme suit : - au titre des critères quantitatifs (évolution du chiffre d'affaires hors effets de change et du taux d'EBITA hors éléments non récurrents), le nombre de points attribués a été de 70 sur les 80 points assignés à ces objectifs quantitatifs, - au titre des critères qualitatifs liés au déroulement de la période de transition, le nombre de points attribués a été de 20 sur les 20 points assignés à cet objectif. En effet, le conseil a unanimement apprécié la qualité de la gestion du groupe en 2013 et a reconnu la réussite et le bon déroulement de ces premiers six mois de la période de transition et le succès de la nouvelle organisation de la direction générale. Le montant de la rémunération variable au titre de 2013 de M. Paulo César Salles Vasques a, en conséquence, été arrêté à 485 100 dollars US, soit 365 286 euros. Les conditions de performance ainsi que les niveaux d'atteinte attendus et constatés sont décrits à la section 3.5.2.2 du document de référence pour l'exercice 2013.
Rémunération variable différée	n/a	M. Paulo César Salles Vasques ne bénéficie d'aucune rémunération variable différée.
Rémunération variable pluriannuelle	n/a	M. Paulo César Salles Vasques ne bénéficie d'aucune rémunération variable pluriannuelle.
Rémunération exceptionnelle	n/a	M. Paulo César Salles Vasques ne bénéficie d'aucune rémunération exceptionnelle.
Régime de retraite supplémentaire	n/a	M. Paulo César Salles Vasques ne bénéficie d'aucun régime de retraite supplémentaire.

** Les rémunérations libellées en devises étrangères sont converties en euros au cours moyen de l'année.*

Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2013 à M. Paulo César Salles Vasques, directeur général (suite)

Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2013	***Montants ou valorisation comptable soumis au vote (en €) ****	***Commentaires***
Attribution d'options d'achat ou de souscription d'actions	n/a	Aucune option d'achat ou de souscription d'actions n'a été accordée au profit de M. Paulo César Salles Vasques.
Attributions d'actions de performance	5 005 500 €	Au cours de l'exercice 2013, Teleperformance SA n'a pas attribué d'actions de performance en faveur du directeur général. Au cours de l'exercice 2013, la filiale américaine TGI a mis en place un plan d'intéressement à long terme (l*ong-term incentive plan)* dénouable en actions Teleperformance, sous conditions de performance, dont 150 000 actions en faveur de M. Paulo César Salles Vasques, représentant 0,26 % du capital social de la société. Les modalités de ce plan sont décrites à la section 3.5.2.4 du document de référence pour 2013.
Jetons de présence	n/a	M. Paulo César Salles Vasques ne perçoit pas de jetons de présence de la part de la société ni de ses filiales.
Avantages en nature	74 740 €	Les avantages en nature accordés à M. Paulo César Salles Vasques consistent en la mise à disposition d'un véhicule et d'un logement de fonction et le bénéfice d'un régime de couverture des frais de santé.
Indemnité de prise ou de cessation de fonction	n/a	M. Paulo César Salles Vasques ne bénéficie d'aucune indemnité liée à la prise ou à la cessation de ses fonctions.
Indemnité de non-concurrence	aucun montant n'est dû au titre de l'exercice	Le conseil d'administration, dans sa séance du 25 novembre 2013, a autorisé la conclusion de la convention de non-concurrence entre Teleperformance SA, TGI et M. Paulo César Salles Vasques. Le conseil d'administration a estimé essentiel pour la préservation des intérêts légitimes du groupe que son nouveau directeur général, M. Paulo César Salles Vasques soit soumis à un engagement de non-concurrence. Il a donc décidé de ne pas remettre en cause les modalités qui régissaient l'engagement de non-concurrence de M. Paulo César Salles Vasques, contenu dans son contrat de travail, avant sa nomination aux fonctions de directeur général et la modification du code AFEP-MEDEF de juin 2013 Cette convention est décrite à la section 3.5.2.3 du document de référence pour 2013. Le montant de l'indemnité est plafonné à deux ans de rémunération brute déterminée sur la base de la meilleure rémunération globale annuelle brute (fixe et variable) perçue entre (i) l'année civile précédant son départ, ou (ii) la moyenne des trois dernières années. Conformément aux dispositions des articles L.225-38 et suivants du Code de commerce, cette convention est soumise à l'approbation de l'assemblée générale des actionnaires qui se réunira le 7 mai 2014 en vue de statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2013.

** Les rémunérations libellées en devises étrangères sont converties en euros au cours moyen de l'année.*

3.6 Opérations sur titres de la société

3.6.1 Guide de bonne conduite relatif aux opérations sur titres

La société se conforme à la recommandation de l'Autorité des marchés financiers du 3 novembre 2010 et au Code AFEP-MEDEF. Le conseil d'administration, dans sa séance du 30 novembre 2011, a adopté un guide de bonne conduite relatif aux opérations sur titres. Ce code précise l'interdiction absolue pour tout initié et leur(s) ayant-droit(s) d'utiliser et/ou de communiquer une information privilégiée, ainsi que de recommander à une autre personne, sur la base d'une information privilégiée, d'effectuer des opérations sur les instruments financiers de la société.

La société a désigné un déontologue qui peut être consulté, pour avis, préalablement à toute transaction réalisée sur les titres de la société. Dans sa mission, le déontologue est assisté d'un comité composé de :

Maud Junoy	déontologue	directrice juridique groupe
Olivier Rigaudy	membre du comité	directeur financier groupe
Philippe Ginestié	membre du comité	administrateur

3.6.2 Définition des fenêtres négatives

Les opérations d'achat ou de vente de titres de la société, ou instruments financiers, sont interdites pendant les périodes comprises entre la date à laquelle les dirigeants et personnes assimilées aux dirigeants ainsi que toute personne qui a accès de manière régulière ou occasionnelle à des informations privilégiées ont connaissance d'une information précise sur la marche des affaires ou les perspectives, qui, si elle était rendue publique, serait susceptible d'avoir une influence sensible sur le cours et la date à laquelle cette information est rendue publique.

En outre, elles sont également interdites pendant une période de :

- 30 jours calendaires précédant la date (incluse) prévue pour la publication des comptes annuels (sociaux et consolidés) et semestriels expirant le lendemain (à minuit) du jour de la publication, et
- 15 jours calendaires précédant la date (incluse) prévue pour la publication de l'information trimestrielle et expirant le lendemain (à minuit) du jour de la publication.

La société élabore et diffuse au début de chaque année civile un calendrier présentant les périodes pendant lesquelles les opérations sur les titres de la société sont interdites. Ce calendrier précise, en outre, que les périodes indiquées ne préjugent pas de l'existence d'autres périodes fermées résultant de la connaissance d'une information précise qui concerne directement ou indirectement la société, qui, si elle était rendue publique, serait susceptible d'avoir une incidence sensible sur le cours de bourse de l'action Teleperformance.

3.6.3 Interdiction des opérations de couverture

Conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF et à la recommandation AMF n°2010-07 du 3 novembre 2010, les opérations de couverture, de toute nature, sur les titres de la société sont interdites. Les dirigeants mandataires sociaux ont pris l'engagement formel de ne pas recourir à des opérations de couverture de leur risque sur les actions issues d'actions de performance.

3.6.4 Récapitulatif des opérations sur titres réalisées au cours de l'exercice 2013

En application de l'article 223-26 du Règlement général de l'AMF, l'état récapitulatif des opérations sur titres réalisées en 2013 et jusqu'à la date d'enregistrement du présent document de référence figure ci-après, telles que déclarées à la société et à l'AMF :

	nature	***date***	***quantité***	***prix unitaire***
Daniel Julien *président du conseil d'administration*	*prêt de consommation d'actions (prêteur)*	*30 mai 2013*	*1 000*	-
Emily Abrera *administrateur*	*prêt de consommation d'actions (bénéficiaire)*	*30 mai 2013*	*1 000*	-

3.7 Conventions et engagements réglementés

3.7.1 Conventions et engagements réglementés

Au cours de l'exercice 2013, une nouvelle convention réglementée a été autorisée par le conseil d'administration dans sa séance du 25 novembre 2013 consistant en la conclusion d'une convention de non-concurrence entre la société, TGI et M. Paulo César Salles Vasques, directeur général. Les modalités de cette convention sont décrites à la section 3.5.2.3 *Engagements pris à l'égard des dirigeants mandataires sociaux* du présent document de référence et dans le rapport des commissaires aux comptes reproduit ci-après. La convention de non-concurrence sera soumise à l'approbation de l'assemblée générale des actionnaires du 7 mai 2014.

Le rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés au titre de l'exercice 2013 visés aux articles L. 225-38 et suivants et L. 225-42-1 et suivants du Code de commerce figure au paragraphe 3.7.2 *Rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés* du présent document de référence.

3.7.2 Rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés

Assemblée générale d'approbation des comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2013

Aux actionnaires,

En notre qualité de commissaires aux comptes de votre société, nous vous présentons notre rapport sur les conventions et engagements réglementés.

Il nous appartient de vous communiquer, sur la base des informations qui nous ont été données, les caractéristiques et les modalités essentielles des conventions et engagements dont nous avons été avisés ou que nous aurions découverts à l'occasion de notre mission, sans avoir à nous prononcer sur leur utilité et leur bien-fondé ni à rechercher l'existence d'autres conventions et engagements. Il vous appartient, selon les termes de l'article R. 225-31 du code de commerce, d'apprécier l'intérêt qui s'attachait à la conclusion de ces conventions et engagements en vue de leur approbation.

Par ailleurs, il nous appartient, le cas échéant, de vous communiquer les informations prévues à l'article R. 225-31 du code de commerce relatives à l'exécution, au cours de l'exercice écoulé, des conventions et engagements déjà approuvés par l'assemblée générale.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette mission. Ces diligences ont consisté à vérifier la concordance des informations qui nous ont été données avec les documents de base dont elles sont issues.

Conventions et engagements soumis à l'approbation de l'assemblée générale

Conventions et engagements autorisés au cours de l'exercice écoulé

En application de l'article L. 225-40 du code de commerce, nous avons été avisés des conventions et engagements suivants qui ont fait l'objet de l'autorisation préalable de votre conseil d'administration.

Convention de non-concurrence

Personne concernée : M. Paulo César Salles Vasques, directeur général et administrateur

Votre conseil d'administration, dans sa séance du 25 novembre 2013, a autorisé la conclusion d'une convention de non-concurrence entre Teleperformance SA, Teleperformance Group Inc. et M. Paulo César Salles Vasques.

La convention comporte des engagements, de la part de M. Salles Vasques, de confidentialité, non-débauchage, non-sollicitation et non-concurrence. À ce titre, M. Paulo César Salles Vasques s'interdit, sans limitation territoriale, pendant une durée de 2 ans suivant la date de son départ, de quelque manière que ce soit, de collaborer, participer et prendre une participation dans une activité et/ou une entreprise concurrente avec celle du groupe Teleperformance. En cas de départ, M. Paulo César Salles Vasques bénéficierait d'une indemnité plafonnée à deux ans de rémunération brute déterminée sur la base de la meilleure rémunération globale annuelle brute (fixe et variable) perçue entre (i) l'année civile précédant son départ, ou (ii) la moyenne des trois dernières années.

Conventions et engagements déjà approuvés par l'assemblée générale

Nous vous informons qu'il ne nous a été donné avis d'aucune convention ni d'aucun engagement déjà approuvés par l'assemblée générale dont l'exécution se serait poursuivie au cours de l'exercice écoulé.

Paris La Défense et Neuilly sur seine
Le 26 février 2014

KPMG Audit IS	Deloitte & Associés
Éric Junières	Laurent Odobez
Associé	*Associé*

4. Responsabilité sociale, sociétale et environnementale

4.1 INTRODUCTION 104
4.1.1 Note méthodologique 104
4.1.2 Adhésion au pacte mondial des Nations-Unies 105
4.1.3 Respect et promotion des conventions fondamentales de l'OIT 106
4.1.4 Clinton Global Initiative 108

4.2 INFORMATIONS SOCIALES 109
4.2.1 Répartition de l'effectif 109
4.2.2 Évolution de l'effectif 109
4.2.3 Intéressement du personnel 110
4.2.4 Organisation du travail 110
4.2.5 Relations sociales 111
4.2.6 Santé et sécurité 113
4.2.7 Formation 115
4.2.8 Diversité et égalité des chances 116

4.3 INFORMATIONS ENVIRONNEMENTALES 118
4.3.1 Politique générale en matière environnementale 118
4.3.2 Pollution et gestion des déchets 118
4.3.3 Utilisation durable des ressources 120
4.3.4 Changement climatique 121

4.4 INFORMATIONS SOCIÉTALES 122
4.4.1 Impact territorial, économique et social de l'activité 122
4.4.2 Actions de soutien, de partenariat, de mécénat 123
4.4.3 Sous-traitance et fournisseurs 125
4.4.4 Loyauté des pratiques 125
4.4.5 Autres actions engagées en faveur des droits de l'Homme 126

4.5 LES ENJEUX RSE DE NOTRE ACTIVITÉ 127
4.5.1 Enjeux sociaux 127
4.5.2 Enjeux sociétaux 127
4.5.3 Enjeux environnementaux 127

4.6 RAPPORT DE L'UN DES COMMISSAIRES AUX COMPTES, DÉSIGNÉ ORGANISME TIERS INDÉPENDANT, SUR LES INFORMATIONS SOCIALES, ENVIRONNEMENTALES ET SOCIÉTALES FIGURANT DANS LE RAPPORT DE GESTION 128

4.1 Introduction

En application des dispositions de l'article L. 225-102-1 du Code de commerce modifié notamment par l'article de la loi n°2010-788 du 12 juillet 2010 (loi Grenelle 2), l'article 12 de la loi n°2012-387 du 22 mars 2012 (loi Warsmann 4), le décret du 24 avril 2012 puis l'arrêté du 13 mai 2013, le groupe doit fournir des informations sur la manière dont sont prises en compte les conséquences sociales, environnementales et sociétales de son activité.

Le groupe s'est engagé dans cette démarche depuis 2006, d'abord en lançant et animant *Citizen of the World*, ensemble d'actions caritatives, humanitaires et solidaires, puis en 2008 *Citizen of the Planet*, à portée environnementale.

En réitérant son adhésion au pacte mondial des Nations-Unies en juillet 2011, Teleperformance a confirmé la volonté de se positionner comme un acteur conscient de son impact et de son influence sur la société qui l'entoure.

Compte tenu de notre activité, ce rapport de responsabilité sociale, sociétale et environnementale se focalise principalement sur les aspects humains, tant concernant nos salariés et nos parties prenantes que l'impact territorial et social de notre activité et de nos actions à destination des communautés.

Considérés comme non pertinents au niveau du groupe de par son activité de services, les thèmes listés ci-dessous n'ont pas été traités :

- les moyens consacrés à la prévention des risques environnementaux et des pollutions
- le montant des provisions et garanties pour risques en matière d'environnement
- la prise en compte des nuisances sonores et de toute autre forme de pollution spécifique à une activité
- la consommation d'eau et l'approvisionnement en eau en fonction des contraintes locales
- la consommation d'énergie et les mesures prises pour améliorer l'efficacité énergétique et le recours aux énergies renouvelables
- l'utilisation des sols
- l'adaptation aux conséquences du changement climatique
- les mesures prises en faveur de la santé et de la sécurité des consommateurs
- la consommation des matières premières et mesures prises pour améliorer l'efficacité dans leur utilisation
- les mesures de prévention de réduction ou de réparation de rejet dans l'air, l'eau et le sol affectant gravement l'environnement.

4.1.1 Note méthodologique

Périmètre et collecte des informations

Les **informations quantitatives** figurant dans les chapitres 4.2.1 *Répartition de l'effectif* et 4.2.2 *Évolution de l'effectif* ont été collectées dans l'outil de reporting et consolidation du groupe et ce, pour l'ensemble de nos filiales constituant le périmètre de consolidation (cf note J. des Notes annexes aux états financiers consolidés) à l'exception des données suivantes :

- répartition de l'effectif par sexe
- répartition de l'effectif par tranche d'âge

En effet, les répartitions présentées excluent nos filiales aux États-Unis, la règlementation locale en interdisant la collecte.

Ces données s'entendent au 31/12/2013 et ont fait l'objet d'un audit par les experts RSE de KPMG.

Les **informations qualitatives** ont été collectées grâce aux éléments suivants :

- un questionnaire spécifique adressé aux 28 plus importantes filiales du groupe, représentant 84,3 % des effectifs.
- une parution interne hebdomadaire recensant les actions de *Citizen of the Planet* (à portée environnementale) et de *Citizen of the World* (actions caritatives, humanitaires et solidaires).
- un reporting spécifique mis en place afin de répondre aux exigences du Pacte Mondial des Nations-Unies.

Ces informations émanant de diverses sources internes, elles ont été collectées à des dates variables et ne couvrent pas systématiquement l'intégralité de l'année 2013 ni l'intégralité du périmètre de consolidation.

Principaux indicateurs

Afin de garantir la cohérence des informations remontées, un référentiel a été mis en place et diffusé à l'ensemble des filiales du groupe. Ce référentiel précise les définitions exactes et formules à utiliser pour la remontée des informations quantitatives. Dans certains cas, il se peut qu'une filiale ne suive pas en interne un indicateur demandé et soit donc dans l'impossibilité de communiquer l'information.

Ci-dessous, quelques précisions sur les indicateurs présentés dans ce rapport :

- Effectif de clôture

Les effectifs de clôture incluent toutes les personnes qui sont sous contrat de travail et rémunérées dans les différentes filiales du groupe ainsi que toutes les personnes intérimaires à la date du 31 décembre.

- Effectif moyen

L'effectif moyen est calculé en divisant par le nombre normal d'heures travaillées dans l'année, le nombre d'heures programmées sur cette même période. Le nombre normal d'heures travaillées est propre à chaque pays, en fonction des règlementations locales.

- Heures de formation

Le nombre d'heures de formation indiqué peut être très légèrement sous-évalué du fait que certaines filiales ne suivent que les heures de formation octroyées aux agents. Cependant, compte tenu du fait que les agents représentent environ 86 % de l'effectif et sont très nettement les principaux consommateurs de formation, cela ne peut être significatif.

- Indice de fréquence des accidents de travail

Nombre des accidents avec arrêt divisé par l'effectif moyen salarié multiplié par 1 000. Le nombre d'accidents du travail ne prend pas en compte les accidents survenus au cours du trajet domicile-travail.

- Taux d'absentéisme

Il s'agit du nombre d'heures liées à des absences non programmées divisé par le nombre d'heures de travail programmées. Les absences programmées (congés, congé maternité, formations…) sont exclues du calcul. Il concerne uniquement les agents.

- Encadrement

Cela englobe les fonctions suivantes :

- membres du comité de direction
- autres fonctions à l'exclusion des agents et des superviseurs

4.1.2 Adhésion au pacte mondial des Nations-Unies

À l'instar de 10 660 adhérents à ce pacte lancé en 2000 (dont 7 071 entreprises), Teleperformance s'engage à adopter, soutenir et appliquer dans sa sphère d'influence 10 principes universels concernant les droits de l'Homme, les normes de travail, l'environnement et la lutte contre la corruption.

Le pacte mondial des Nations-Unies, principale initiative mondiale d'entreprises citoyennes, a pour objectif de promouvoir la légitimité sociale des entreprises et des marchés. En adhérant au pacte, Teleperformance marque sa conviction que des pratiques commerciales fondées sur des valeurs universellement reconnues contribuent à l'émergence d'un marché mondial stable, équitable et ouvert.

Le groupe a mis en place un comité responsabilité sociale, sociétale et environnemental qui s'est assuré de la mise en place de politiques anti-corruption (décembre 2012), d'un code éthique (en septembre 2013) et d'une politique environnementale globale (décembre 2013).

Le poster des 10 principes du pacte mondial des Nations-Unies est affiché sur chaque site après avoir été signé par le manager de chaque nouvelle filiale, marquant ainsi son engagement personnel à en respecter et en faire respecter les 10 principes.

Les 10 principes du pacte mondial des Nations-Unies :

Droits de l'homme

1. *Les entreprises sont invitées à promouvoir et à respecter la protection du droit international relatif aux droits de l'Homme dans leur sphère d'influence ; et*
2. *À veiller à ce que leurs propres compagnies ne se rendent pas complices de violations des droits de l'Homme.*

Droit du travail

3. *Les entreprises sont invitées à respecter la liberté d'association et à reconnaître le droit de négociation collective ;*
4. *L'élimination de toutes les formes de travail forcé ou obligatoire ;*
5. *L'abolition effective du travail des enfants ; et*
6. *L'élimination de la discrimination en matière d'emploi et de profession.*

Environnement

7. *Les entreprises sont invitées à appliquer l'approche de précaution face aux problèmes touchant l'environnement ;*
8. *À entreprendre des initiatives tendant à promouvoir une plus grande responsabilité en matière d'environnement ; et*
9. *À favoriser la mise au point et la diffusion de technologies respectueuses de l'environnement.*

Lutte contre la corruption

10. *Les entreprises sont invitées à agir contre la corruption sous toutes ses formes, y compris l'extorsion de fonds et les pots-de-vin.*

Les principes 3, 4 et 6 du pacte mondial des Nations-Unies relatifs aux droit du travail correspondent réciproquement aux conventions fondamentales de l'OIT n°87 et 98, 29 et 105, 100 et 111.

4.1.3 Respect et promotion des conventions fondamentales de l'OIT

En sus de l'adhésion du groupe aux 10 principes du pacte mondial des Nations-Unies, chaque filiale de Teleperformance se conforme scrupuleusement aux lois locales.

Dans 36 des pays où Teleperformance est implanté (soit 78 % de nos implantations), l'État a ratifié les 8 conventions fondamentales de l'OIT, transformant en lois les conventions fondamentales portant sur :

- l'élimination de toute forme de travail forcé ou obligatoire (conventions 29 et 105),
- l'abolition effective du travail des enfants (conventions 138 et 182),
- la liberté syndicale et le droit d'organisation et négociation collective (conventions 87 et 98),
- l'égalité de rémunération et l'élimination de la discrimination en matière d'emploi et de profession (conventions 100 et 111).

Seuls 10 États où Teleperformance possède des filiales n'ont pas ratifié toutes les conventions fondamentales :

- 3 d'entre eux, le Brésil, le Liban et le Maroc, ont ratifié 100 % des conventions fondamentales à l'exception de la convention n°87 portant sur la liberté syndicale.

  Cependant :

  - le Maroc et le Liban s'apprêteraient à demander la ratification de cette convention
  - la loi brésilienne garantit le droit de former un syndicat libre de toute interférence gouvernementale

  Nonobstant, dans ces trois États, Teleperformance y promeut le dialogue avec ses salariés :

  - au Maroc, après négociation avec les délégués du personnel, le syndicat UMT est représenté
  - au Liban, par le biais de notre partenaire, des réunions avec des représentants du personnel se tiennent au moins une fois par trimestre, plus souvent si nécessaire
  - au Brésil, un accord collectif annuel est signé entre syndicats et direction puis soumis à l'approbation des salariés

- 2 États où Teleperformance est implanté n'ont pas ratifié deux conventions fondamentales : le Canada et le Mexique.

  - Pour le Canada et le Mexique, il s'agit des conventions 98 (droit d'organisation et de négociation collective) et 138 (portant sur l'âge minimum).
    - concernant la convention n°98, la Cour suprême du Canada estime que la liberté d'association, consacrée à l'article 2(d) de la Charte canadienne des droits et libertés, garantit aux travailleurs le droit de s'associer sur leur lieu de travail par le biais de la négociation collective.
    - le Sénat mexicain maintient ses réserves au sujet de l'article 1 § 2b de la convention 98 et, par ailleurs, une loi nationale est incompatible avec la ratification de la convention n°138

  Pour autant, l'âge minimum requis pour être embauché par Teleperformance est de 16 ans au Canada et au Mexique.

  Par ailleurs, le dialogue social dans les filiales de Teleperformance implantées dans ces deux pays y est tout à fait effectif :

  - ainsi, des accords collectifs sont signés annuellement avec les représentants du personnel et les syndicats de nos filiales mexicaines
  - il existe une représentation syndicale forte aussi bien au Canada qu'au Mexique

- Singapour et la Thaïlande n'ont pas validé 3 des conventions fondamentales :

  - Pour Singapour, il s'agit des conventions 105 (abolition du travail forcé), 87 (liberté syndicale) et 111 (discrimination).

    Cependant, le BIT (bureau international du travail) a fait part dans le compte-rendu de son conseil d'administration de mars 2013 :

    - qu'il considère la pratique du dialogue social à Singapour comme encourageante,
    - que le gouvernement de Singapour envisage de ratifier à nouveau la convention 105

  - La Thaïlande n'a pas validé les conventions portant sur la liberté syndicale (conventions 87 et 98) et la discrimination (convention 111).

    Le gouvernement thaïlandais a fait état de consultations tripartites sur une ratification éventuelle des conventions 87 et 98 et a annoncé au BIT qu'il réfléchit à une éventuelle ratification de la convention 111.

    Pour autant :

    - Nous attachons une grande importance à la prise en compte de l'opinion de nos salariés : ainsi, dans notre filiale thaïlandaise, l'indice de satisfaction des employés (ESat) est relevé tous les mois et une réunion est tenue dans la foulée du relevé de l'indice pour un suivi et une adaptation permanents.
    - Notre équipe en Thaïlande se conforme strictement au principe n°6 du Pacte Mondial des Nations-Unies : *L'élimination de la discrimination en matière d'emploi et de profession.* Au sein de notre société, à poste équivalent, il n'y a pas de différence de traitement entre salariés masculins et féminins : l'équipe du centre TLScontact de Bangkok est d'ailleurs composée de 21 % d'hommes et 79 % de femmes.

- La Chine et l'Inde n'ont pas ratifié 4 des 8 conventions fondamentales de l'OIT.

  Pour les deux États, il s'agit de celles concernant la liberté d'association et la reconnaissance effective du droit de négociation collective (conventions 87 et 98).

  - Le gouvernement indien ne peut ratifier les conventions portant sur la liberté syndicale compte tenu des particularités de la réglementation applicable aux fonctionnaires gouvernementaux. Le BIT relève toutefois une pratique du dialogue social encourageante en Inde.
  - Malgré la non-ratification par la Chine des conventions 87 et 98, le taux de syndicalisation y est de 80,6 % selon l'ACFTU (Fédération des syndicats de Chine).

  La Chine n'a pas non plus ratifié celles portant sur le travail forcé (conventions 29 et 105) et l'Inde celles sur le travail des enfants (conventions 138 et 182).

  - La Chine révise actuellement sa législation en vue de lutter contre la traite des personnes.
  - L'Inde a affirmé son intention de ratifier les conventions concernant le travail des enfants et sollicite l'aide de l'OIT ; la procédure devrait prendre plusieurs années.

  Pour autant, dans ces deux pays, Teleperformance y promeut le dialogue avec ses salariés. Ainsi :

  - Les dirigeants de nos sites en Inde encouragent les salariés à se regrouper lors d'activités culturelles ou de rencontres sportives et leur laissent toute la latitude pour diriger et gérer eux-mêmes ces activités extra-professionnelles qui s'exercent entre collègues de travail.
    La consultation des collaborateurs de Teleperformance en Inde n'est pas en reste : ainsi, des représentants du personnel siègent dans trois comités décisionnels.
  - Diverses initiatives permettent de recenser l'avis des salariés de Teleperformance en Chine, comme la « boite à suggestions des salariés » que seuls le CEO et le COO peuvent ouvrir.

  Enfin, l'âge minimum requis pour travailler dans notre filiale indienne est de 16 ans.

- Paradoxalement, les États-Unis n'ont ratifié que 2 conventions fondamentales de l'OIT, bien que :
    - la législation et la pratique au niveau fédéral sont, pour l'essentiel, en conformité avec les conventions 87 et 98 de l'OIT (liberté syndicale et droit à l'organisation et à la négociation collective),
    - diverses législations fédérales y interdisent le travail des enfants et le travail forcé, notamment le décret présidentiel 13627 promulgué le 25 septembre 2012 afin de renforcer les garanties contre la traite des personnes,
    - en matière de lutte contre la discrimination, la Loi EEO (*Equal Employment Opportunity)* est une des plus contraignantes de par le monde ; nos filiales américaines ont d'ailleurs finalisé en 2012 la mise en place des *Affirmative Action Plans* – plans de discrimination positive – procédant à l'analyse des postes, des salaires, de la promotion et de la formation des salariés, en croisant avec les données de genre et d'appartenance à une minorité, ethnique ou handicapé.

Plus de détails sur les actions de notre groupe promouvant en interne la liberté d'association et la reconnaissance effective du droit de négociation collective (conventions 87 et 98) ainsi que l'élimination de la discrimination en matière d'emploi et de profession (conventions 100 et 111), se trouvent en parties 4.2.7 *Diversité et égalité des chances,* 4.4.1 *Impact territorial, économique et social de l'activité* et 4.2.4 *Relations sociales*.

4.1.4 Clinton Global Initiative

Fondée en 2005 par le président Bill Clinton, la Clinton Global Initiative (CGI) réunit des leaders mondiaux pour créer et mettre en œuvre des solutions novatrices aux défis les plus urgents de la planète. Les assemblées annuelles réunissent (selon leur site Internet) 180 chefs d'État, 20 Prix Nobel et des centaines de chefs d'entreprise de premier plan, des chefs de fondations et d'ONG, des philanthropes majeurs, et les membres des médias. À ce jour, plus de 2 500 engagements ont été pris par les membres de la Clinton Global Initiative et ont amélioré la vie de plus de 430 millions de personnes dans plus de 180 pays. En globalité, ces engagements représentent plus de 87,9 milliards de $.

Dans le cadre de notre affiliation à la Clinton Global Initiative, au travers de l'adhésion de notre président et fondateur, Daniel Julien, Teleperformance s'est engagé à lever un total de 10 millions de dollars (US$) sur une période de 10 ans. Cet objectif a été dépassé, atteignant 14,5 millions de $US en espèces et dons en nature entre 2007 et 2013.

4.2 Informations sociales

4.2.1 Répartition de l'effectif

Les informations présentées au présent paragraphe sont relatives à l'ensemble des sociétés incluses dans le périmètre du groupe.

4.2.1.1 Répartition de l'effectif total à la clôture par âge, par sexe et par zone linguistique

	hommes	femmes	total	< 25 ans	35 ans	< 45 ans	+ de 45 ans
Anglophone Asie Pacifique (hors États-Unis)	20 113	18 974	**39 087**	15 355	16 874	4 550	2 308
Ibérico-LATAM	25 169	28 917	**54 086**	22 980	21 804	6 772	2 530
Europe continentale, Moyen-Orient et Afrique	15 372	19 994	**35 366**	10 768	16 088	6 081	2 429
Holdings	22	34	**56**	0	9	31	16
Total hors États-Unis	**60 676**	**67 919**	**128 595**	**49 103**	**54 775**	**17 434**	**7 283**
États-Unis			19 976				
Total			**148 571**				

Pour des raisons légales, aux États-Unis, il est interdit de demander aux salariés leur âge. En conséquence, l'information sur ce pays n'est pas disponible.

4.2.2 Évolution de l'effectif

4.2.2.1 Évolution de l'effectif moyen par zone

	effectif 2013	charges de personnel *	effectif 2012	charges de personnel *
zone anglophone Asie Pacifique	43 422	636	39 029	603
zone ibérico-LATAM	47 396	498	43 298	484
zone Europe continentale, Moyen-Orient et Afrique	28 763	557	28 116	543
Holdings	53	25	53	30
Total	**119 634**	**1 716**	**110 496**	**1 660**

** en millions d'euros*

Les rémunérations sont fixées en fonction des lois en vigueur dans les pays dans lesquels le groupe opère.

4.2.2.2 Évolution de l'effectif total par catégorie au cours de l'exercice 2013

	CDI	CDD	intérim	Total
au 01/01/2012	**104 070**	**28 981**	**4 916**	**137 967**
Périmètre	- 559	- 16	- 60	- 635
Embauches	91 900	38 253	8 500	138 653
Suppression de postes	- 609	- 203	- 162	- 974
Mutations	953	- 573	- 380	0
Départs	- 85 552	- 35 515	- 5 373	- 126 440
au 31/12/2013	**110 203**	**30 927**	**7 441**	**148 571**

Le groupe n'est pas en mesure de déterminer le nombre précis de personnes handicapées compte tenu du fait que dans certains pays, tels que les États-Unis et l'Italie, cette information est considérée comme discriminatoire.

4.2.3 Intéressement du personnel

Teleperformance SA a mis en place en 2013 un accord de participation volontaire des salariés aux performances de la société. Cet accord, qui ne concerne que les salariés de la société (à l'exclusion des autres salariés du groupe), a été pris dans le cadre des dispositions des articles L. 3321-1 à L. 3326-2 du code du travail.

Par la mise en place de cet accord, la société affirme sa volonté de partager les suppléments de création de valeur avec l'ensemble des bénéficiaires et de récompenser leur contribution collective à la réussite de la société au quotidien.

Les modalités de calcul de la participation et des critères de répartition de ses produits reposent sur des indicateurs économiques, d'activité, de rentabilité et de productivité exempts de toute subjectivité. Eu égard à son caractère aléatoire par nature, le montant de la participation est variable dans son montant et peut être nul.

Cet accord s'applique pour une durée déterminée de deux exercices sociaux du 1er janvier 2013 au 31 décembre 2014.

4.2.4 Organisation du travail

4.2.4.1 Organisation du temps de travail

Le travail du personnel sur les centres d'appels et les sites commerciaux et administratifs est strictement organisé dans le cadre des durées de travail légales, variables d'une législation nationale à une autre.

Les salariés du groupe travaillent selon des modalités diverses liées notamment aux besoins des clients et aux préférences locales mais toujours dans le respect des réglementations en vigueur dans leur pays. Ainsi, le groupe a tout aussi bien recours à des salariés sous contrat à temps plein qu'à temps partiel et fait régulièrement appel à l'intérim afin d'assurer une certaine flexibilité nécessaire à son activité, essentiellement dans certains pays d'Europe.

De ce fait, la durée légale du temps de travail tant journalière qu'hebdomadaire est très variable, d'un salarié à un autre et d'un pays à un autre.

Ainsi, les durées légales du temps de travail hebdomadaire s'échelonnent de 35 heures en France, 37,5 heures en Norvège, 39 heures en Espagne à maximum 48 heures en Égypte et en Grande-Bretagne.

Aux États-Unis, la notion de durée légale du temps de travail telle qu'elle est définie en France, n'existe pas en tant que telle mais l'usage est de 40 heures par semaine.

4.2.4.2 Programmes « WAHA »

La plateforme WAHA (Work At Home Agents) de Teleperformance réunit les services de conseillers hautement qualifiés et performants, une organisation flexible, les meilleures technologies de communication et les normes de sécurité les plus strictes du marché.

Ce modèle de service permet à tous types de candidats d'accéder aux fonctions de conseiller client, qu'il s'agisse de personnes excentrées (zones rurales), de personnes avec un handicap (difficultés à se déplacer) ou encore de personnes avec un profil spécifique et non désireuses d'évoluer dans un centre de contacts traditionnel (séniors, hommes et femmes au foyer).

Le modèle de formation WAHA garantit que les conseillers clients sont opérationnels avant d'accompagner chaque consommateur depuis leur domicile. Le management des conseillers à distance, issu de plusieurs années de pratique, est devenu particulièrement efficace pour créer une proximité, développer l'attachement à l'entreprise et à la marque, et entretenir une qualité élevée dans le traitement des contacts.

En France, une expérimentation positive avec un client se poursuit depuis 4 ans, sur deux sites, Lyon et Le Mans. Des négociations sont en cours avec les organisations syndicales pour étendre les programmes et fournir un cadre à cette forme de travail qui facilite l'organisation de la vie familiale.

Aux États-Unis, nos agents WAHA délivrent leur service pour 6 clients en étant rattachés à 4 sites : Lindon (Utah), Lauderdale (Floride), Shreveport (Louisiane) et Westbelt (Ohio).

Au 30 septembre 2013, 561 agents de Teleperformance exerçaient leur activité professionnelle dans le cadre d'un des programmes WAHA (Work At Home Agent).

4.2.4.3 Absentéisme

Compte tenu de notre activité, par nature génératrice d'un turnover important, l'absentéisme est un indice mesuré quotidiennement et fait l'objet d'un monitoring mensuel ainsi que d'une analyse spécifique par filiale, par site et par région. Cet indice est passé en revue pour chaque filiale lors de ses conseils d'administration.

Le taux d'absentéisme moyen s'élève à 9,3 % (contre 9,1 % l'an dernier) avec de fortes disparités en fonction de l'environnement social et réglementaire local. Ainsi, il est de 12,7 % sur la zone anglophone et Asie-Pacifique, 6,9 % sur la zone ibérico-LATAM et 8,0 % sur la zone Europe continentale, Moyen-Orient et Afrique.

4.2.5 Relations sociales

4.2.5.1 Dialogue social

Le dialogue social s'établit à différents niveaux au sein de l'entreprise et peut prendre des formes différentes selon les normes et coutumes des pays et la réglementation en vigueur. Teleperformance a mis en place un certain nombre d'initiatives au sein de ses filiales qui sont suivies périodiquement lors des revues budgétaires.

Parmi ces initiatives :

- la possibilité pour chaque salarié, lors d'un *chat* trimestriel de s'adresser directement au patron de son centre afin de lui faire part de ses revendications éventuelles,
- aux États-Unis, la ligne *WeCare Helpline* permet aux salariés, sous forme anonyme, de faire part de leurs sujets de préoccupation 24h/24 et 7 jours/7,
- des *focus group* entre agents et managers en Égypte,
- des *portes ouvertes aux salariés* en Inde : rencontres hebdomadaires entre le PDG et le personnel au cours desquelles les salariés peuvent exprimer leur ressenti et leurs suggestions, faire part de leurs préoccupations et obtenir des réponses immédiates.

Par ailleurs, une enquête de satisfaction des salariés de grande envergure est réalisée chaque année. En 2013, cette enquête a été menée auprès de 77 041 salariés dans 42 pays et a pour but d'améliorer les conditions de travail et de favoriser l'épanouissement tant professionnel que personnel. Des plans d'actions sont définis et mis en œuvre sur la base de cette étude.

Enfin, des rencontres régulières, le plus souvent mensuelles, sont organisées entre la direction et les représentants du personnel ou, lorsqu'elles existent, avec les représentations syndicales, ce qui est le cas dans à peu près la moitié de nos implantations.

Compte tenu des pratiques et législations propres à chaque pays, un tiers de nos filiales dispose d'une convention collective propre. Le cas échéant, cette convention prévoit la durée du temps de travail, les augmentations de salaire, les congés et le plus souvent, la durée des congés maternité/paternité, la rémunération des jours fériés et les rotations des équipes.

En l'absence d'une convention spécifique, le droit du travail du pays en question s'applique, souvent complété d'accords collectifs signés annuellement avec les représentants du personnel.

4.2.5.2 Œuvres sociales

Elles sont gérées au niveau local, en fonction des pratiques usuelles en vigueur dans chaque pays et couvrent 4 grands domaines :

La santé

La majorité des salariés de Teleperformance ou de ses filiales bénéficient d'une mutuelle subventionnée ; à titre d'exemple, en Italie, cette subvention représente 80 % du coût total de la mutuelle. En 2013, notre filiale espagnole a mis en place pour la première fois une mutuelle pour ses salariés.

Parallèlement, dans certains pays, les salariés peuvent bénéficier de tarifs conventionnés ou particulièrement avantageux auprès de prestataires médicaux ou paramédicaux : réduction significative sur les frais optiques en Égypte, tarifs préférentiels auprès d'opticiens au Danemark et en Finlande, hôpitaux privés en Grèce, dentistes au Maroc, en Tunisie et au Mexique…

Dans ce même registre, de nombreuses initiatives locales sur le thème de la santé et de l'importance d'en prendre soin sont menées régulièrement.

Encouragées par le groupe au niveau global, elles se déclinent en fonction des cultures et des problématiques sanitaires propres aux diverses géographies dans lesquelles le groupe est implanté. Ainsi, à titre illustratif, en 2013 :

- un peu plus d'un tiers des salariés ont pu profiter de programmes de vaccination sur leur lieu de travail : contre la grippe en Espagne et en Scandinavie, contre la pneumonie aux Philippines…
- plus d'un tiers des salariés ont pu bénéficier des diverses campagnes de sensibilisation aux méfaits du tabac, organisées notamment lors de la journée mondiale sans tabac du 31 mai 2013.

Des actions de prévention santé prennent parfois la forme d'examens médicaux facultatifs, ainsi en 2013 :

- dans le cadre du mois santé et sécurité au travail, une animation sur la fatigue ophtalmique a été animée par un ophtalmologiste en Tunisie,

- les salariées de notre site jamaïquain n'ont eu à débourser que 20 % du coût réel d'un dépistage du cancer de l'utérus qui leur était proposé,
- en Grèce, ce sont des mammographies gratuites qui ont été proposées à nos salariées…

Par ailleurs, Teleperformance ouvre régulièrement les portes de ses sites à des centres de transfusion pour y réaliser des collectes de sang auxquelles nos salariés participent avec un enthousiasme qui ne se dément pas d'année en année.

Enfin, de nombreuses initiatives relatives à la santé sont couplées avec des actions visant à faire prendre conscience aux salariés de l'importance de se maintenir en bonne santé par une alimentation saine et la pratique d'une activité physique. Par exemple :

- *la journée du fruit* en Suisse : une fois par semaine, la direction fournit un panier de fruits frais pour les salariés,
- notre filiale roumaine publie une lettre interne hebdomadaire, *Get Fit,* comprenant des rubriques santé, alimentation et sport,
- lors de la semaine de la santé, notre filiale colombienne organise des rencontres pour passer en revue les mauvaises habitudes des salariés en termes de santé…

Des congés supplémentaires

Un tiers des salariés de Teleperformance bénéficie de congés supplémentaires à ceux prévus par la législation locale. De quantité variable en fonction des accords d'entreprise propres à chaque filiale, il s'agit par exemple de 2 à 4 journées supplémentaires en Grande-Bretagne, de 5 journées en Suisse et peuvent aller jusqu'à 25 jours aux États-Unis en fonction de l'ancienneté.

Des repas subventionnés

S'adaptant aux législations et aux cultures locales, des subventions alimentaires, partielles ou totales, prenant la forme d'accès à une cantine, à des tickets-restaurant ou des bons d'achat alimentaires profitent à plus de la moitié de nos salariés.

Dans certains pays, comme en France ou en Roumanie, il s'agit d'une obligation légale ; dans d'autres, comme aux États-Unis ou en Jamaïque, d'un avantage offert aux salariés par Teleperformance.

Enfin, de nombreuses filiales négocient auprès de restaurateurs, en général situés à proximité des bureaux, des tarifs réduits pour leurs salariés. En 2013, ces réductions dans des restaurants concernent les deux tiers des salariés.

Des tarifs préférentiels

Dans la plupart de nos filiales, les salariés peuvent profiter de tarifs négociés, réduits ou parfois de gratuités sur des prestations diverses. Ces réductions ou gratuités s'exercent par le biais de comités d'entreprise (quand ils existent) ou sont directement gérées par les services ressources humaines de chacune de nos filiales, parfois en partenariat avec nos clients.

Il s'agit par exemple de réductions de 40 % sur le prix d'entrée d'un parc d'attraction en Espagne, de conventions pour des abonnements à Internet en Tunisie, de tarifs privilégiés pour des voyages en France…

Ces tarifs préférentiels pour les salariés s'appliquent particulièrement dans deux domaines privilégiés :

Subvention d'activités culturelles

La majorité de nos salariés peuvent bénéficier de remises ou gratuités sur des activités culturelles. Ainsi Teleperformance Grèce achète des places de théâtre ou de cinéma qui sont offertes aux salariés les moins rémunérés. En Colombie, des abonnements à tarif réduit sont proposés aux employés et à leur famille dans le cadre d'un partenariat avec le Teatro Nacional de Bogota. En Égypte, plusieurs librairies proposent des remises aux salariés du groupe...

Encouragement à la pratique du sport

Dans de nombreuses géographies, Teleperformance négocie des tarifs privilégiés auprès de clubs de sports. Ainsi, la majorité de nos salariés peuvent bénéficier de tarifs négociés, auprès de salles de sports notamment.

En Chine, afin d'encourager les salariés à la pratique d'une activité physique, la prise en charge par Teleperformance de l'abonnement à un club de sports est de 100 %.

Par ailleurs, notre groupe promeut la pratique du sport entre collègues dans un esprit de convivialité en subventionnant la création d'équipes sportives internes à l'entreprise (voir plus de détails § 4.4.2.3 *Teleperformance Sport Club*)

4.2.6 Santé et sécurité

4.2.6.1 Un environnement de travail adapté

Afin de garantir un environnement de travail sain et agréable dans tous nos centres, un guide d'aménagement des locaux a été élaboré au niveau du groupe. Ce guide rassemble des normes et des recommandations couvrant l'ensemble des zones présentes dans nos sites : espaces communs, zones de travail, espaces de formations, espaces détente et de repas (cafétéria, salle de pause…). L'objectif est d'offrir des espaces pensés pour le bien-être des salariés qui répondent à un niveau de qualité élevé, tout en respectant les normes de sécurité en matière de construction et d'aménagement propres à chaque pays.

Le guide d'aménagement des centres est complété par un guide traitant de la sécurité des employés et des infrastructures. Au siège, une équipe dédiée a développé ce guide qui établit des règles strictes en matière de sécurité. Cette équipe veille à la bonne application de ces normes et apporte support et conseils aux filiales dans leur projet de création et de rénovation de centres.

Le métier de conseiller de clientèle n'est pas physiquement dangereux. Néanmoins Teleperformance attache une grande importance à la mise à disposition des agents d'un matériel approprié. Une partie du guide fournit des instructions sur l'ergonomie du poste de travail : bureau, chaise et accessoires doivent répondre à des critères précis garantissant confort et praticité.

4.2.6.2 Prévention des risques professionnels

Une partie de nos filiales a signé avec les représentants du personnel un accord portant sur la santé et la sécurité au travail.

En l'absence de risques spécifiques liés à notre activité, les commissions - composées de membres de la direction, des ressources humaines et de représentants du personnel - traitent essentiellement des problématiques de cartes d'accès, de procédures d'évacuation, de prise en charge du médecin du travail, d'ergonomie au travail…

Depuis 2010, Teleperformance Italie est certifié de la norme britannique BS OHSAS 18001 (*British Standard Occupational Health and Safety Assessment Series*) : modèle de système de management de la santé et de la sécurité au travail, autrement dit de prévention de risques professionnels.

4.2.6.3 De rares accidents du travail

Notre environnement de travail ne présente pas de dangerosité. Ainsi, en excluant les accidents de trajet, la grande majorité des rares accidents du travail (679 pour l'année 2013, soit un indice de fréquence de 5,7 ‰) est consécutive à des glissades ou des chutes occasionnant ecchymoses et fractures.

L'activité du groupe ne donne donc pas matière à des risques significatifs en termes de santé et de sécurité.

4.2.6.4 Peu de maladies professionnelles

Pour ces mêmes raisons, Teleperformance est peu confronté à des maladies professionnelles :

- quelques soucis auditifs que l'adaptation du matériel tend à faire disparaître,
- et quelques cas de troubles musculosquelettiques propres aux activités du secteur tertiaire, tels que tendinites ou syndromes du canal carpien lors de l'historisation des contacts.

À titre préventif, certaines filiales organisent des actions de formation et d'information liées aux éventuels risques sanitaires du métier, comme la *semaine de la voix* ou *la semaine de l'audition* qui furent organisées en 2013 au Brésil ou bien encore la *journée de la voix* en Espagne, au cours de laquelle a été dispensé un ensemble de recommandations.

4.2.6.5 La prévention du stress

L'enjeu essentiel de santé au travail dans notre activité est la prévention du stress. Le groupe préconise à ses filiales un ensemble de mesures pour promouvoir le bien-être et minimiser le stress des agents au travers de trois thèmes :

- Passion for you : Health Drive
- Teleperformance For Fun : Arts drive
- Sport Club : Sports Drive

Ceci se traduit par différentes actions :

- au Brésil, depuis plusieurs années, une équipe d'une quinzaine de thérapeutes propose aux agents des massages aux épaules et aux mains, directement sur leur poste de travail,
- en Argentine, des professeurs de gymnastique proposent des exercices de stretching aux agents,

- en France, certains de nos sites aménagent des « salles de silence », salles de repos d'où sont bannis les téléphones portables de façon afin que les salariés puissent « débrancher » et se ressourcer,
- les « coins sommeil » aux Philippines : nos 11 sites proposent des lits superposés afin que les agents puissent se reposer.

Par ailleurs, d'autres pratiques s'attachent à la dimension psychologique du stress en proposant :

- des formations dédiées à la gestion des appels ou des interlocuteurs stressants,
- aux États-Unis, le programme « LifeWorks » offre gratuitement aux employés de Teleperformance une large palette de services de prise en charge et de traitement du surmenage, qu'il soit d'origine émotive, financière, familiale ou personnelle…

À moyen terme, le groupe ambitionne la généralisation de ces pratiques et des échanges d'expérience à grande échelle.

4.2.6.6 Le bien-être des collaborateurs

Teleperformance accorde une importance majeure au bien-être de ses salariés, ce qui lui vaut d'être régulièrement récompensée par des prix décernés par des institutions et des cabinets d'analyses indépendants réputés.

Ainsi, depuis quatre années consécutives, notre filiale brésilienne est primée *Best Employer of the Year* (meilleur employeur de l'année). En 2013, Teleperformance Portugal a également reçu, pour la deuxième fois, ce prix convoité dans la catégorie des entreprises de plus de 1 000 salariés, récompensant son implication dans le bien-être des collaborateurs. Enfin, Teleperformance Grèce a également été classée par le Great Place to Work Institute en 2013.

Dans toutes nos implantations, de nombreuses initiatives pour favoriser le bien-être des salariés sont mises en place.

Elles s'articulent autour de trois principes : promouvoir la loyauté, encourager la reconnaissance et favoriser l'intégration, la camaraderie et l'harmonie, facteurs majeurs du bien-être au travail.

Loyauté

Teleperformance attache une grande importance à ce que chaque salarié créé un lien fort avec l'organisation. En prônant des valeurs telles que : la communication, le respect et la considération, la qualité du service rendu au consommateur, la clarté des procédures, la réalisation de soi et l'efficacité, Teleperformance valorise chaque collaborateur au sein de sa hiérarchie et accroit son sentiment d'appartenance au groupe.

Reconnaissance

L'organisation s'attache à maintenir et améliorer tout ce qui permet de générer reconnaissance et satisfaction des salariés. Ainsi, chaque collaborateur est régulièrement évalué et informé de la progression de sa performance et de ses propres objectifs et réussites. Dans les géographies qui le permettent juridiquement, des récompenses sont distribuées comme outils de motivation des salariés et d'animation des centres.

Convivialité et cohésion

Pour cultiver la convivialité et renforcer la cohésion d'équipe, nos centres organisent ou participent fréquemment à des animations ou évènements, internes ou externes.

Vie sociale sur les centres

Des journées à thèmes pour célébrer un évènement ou pour partager des temps forts entre collègues se déroulent régulièrement sur nos centres ; parmi ces manifestations : des repas pour le ramadan et l'aïd au Maghreb, la journée de l'amitié en Argentine…

Enfin, la plupart de nos centres ont aménagé des espaces détente sur lesquels les agents en pause ont à leur disposition télévision, table de billard ou de ping-pong, accès à Internet….

D'autres initiatives sur site visent à créer un lien entre vie familiale et vie professionnelle, comme le *Zukunftstag* en Suisse, journée au cours de laquelle les salariés sont invités à venir au bureau avec leurs enfants de façon à leur présenter leur environnement de travail. Dans le même esprit de décloisonnement de la vie professionnelle pour un meilleur équilibre personnel, notre filiale argentine organise les *sabados de familia*, samedis au cours desquels une activité réunissant parents et enfants dans le même espace permet de renforcer les liens entre les salariés et leurs familles respectives.

Vie sociale hors site

Nos salariés se retrouvent également pour des activités à l'extérieur, aussi bien pour des actions caritatives que pour participer à des activités communes, souvent organisées autour du sport. Les actions caritatives sont développées plus en détail au § 4.4.2.1 *Citizen of the World* et celles concernant les nombreuses activités sportives proposées par Teleperformance au § 4.4.2.3 *Teleperformance Sport Club.*

L'idée motrice reste de se rassembler entre collègues pour une cause commune et dans un esprit d'entraide.

4.2.6.7 Sécurité des personnes

En matière de sécurité des personnes, il est à noter que des initiatives particulières peuvent être prises dans certains pays en fonction des évènements. Globalement, nos sites ont un accès sécurisé et ont recours à la vidéosurveillance. Lorsque cela s'avère nécessaire, certains sites sont par ailleurs équipés de vigiles et dans certains cas, le transport de nos salariés est assuré par la société.

4.2.7 Formation

La formation est une composante majeure de la gestion des ressources humaines, notamment dans notre métier qui a pour vocation de mettre des *personnes au service d'autres personnes.*

Elle se décline chez Teleperformance en 2 entités distinctes :

- *TP Academy* pour la formation des conseillers clients,
- et *TP Institute* pour celle des managers.

Le nombre d'heures de formation dispensées en 2013 est de 16 843 220 contre 14 234 183 en 2012.

4.2.7.1 Teleperformance Academy

Localement, des programmes de formation dédiés aux conseillers clients sont dispensés à l'embauche et/ou pour les nouveaux clients/produits qui nécessiteraient des compétences particulières. En accord avec le client, ces formations sont en moyenne d'une durée de 1 semaine pour les opérations les plus simples à 5 semaines pour les produits plus complexes nécessitant de plus larges connaissances du produit.

Depuis 2012, dès leur entrée au sein de Teleperformance, nos agents sont sensibilisés aux valeurs du groupe et à la responsabilité sociale.

4.2.7.2 Teleperformance Institute

Au niveau central, le Teleperformance Institute dispense à l'ensemble du personnel encadrant du groupe (superviseurs, responsables de plateau, directeurs des opérations…), à la fois des formations en « e-learning » et en « face à face ».

Compte tenu de son implantation internationale et de sa volonté de toucher un maximum de salariés, le groupe a particulièrement développé le e-learning. Par souci d'une plus grande autonomie, notre plateforme d'e-learning a été développée en interne depuis fin 2011 et est disponible dans les principales langues du groupe. En 2013, les collaborateurs de Teleperformance ont ainsi pu développer grâce au e-learning leurs compétences en leadership, en communication, en gestion du temps, gestion de projet... Cela a représenté 278 819 heures de formation pour l'année 2013.

En 2013, le Teleperformance Institute s'est focalisé sur 3 axes :

- des programmes sur les normes opérationnelles du groupe, favorisant le succès du client et la bonne tenue de ses opérations,
- le déploiement et la certification des filiales du groupe de la norme interne de qualité de la formation (amélioration de la formation de formateurs),
- des formations plus générales, touchant un plus large public, telles que des formations à Microsoft Office® et en langues étrangères.

4.2.7.3 JUMP

JUMP est un programme de développement qui a été créé afin d'identifier les employés à fort potentiel et de les préparer à prendre des postes de management dans l'entreprise.

L'objectif est de soutenir les employés à devenir des leaders en évoluant de conseiller client à superviseur, de superviseur à coordinateur et enfin, de coordinateur à manager.

Le programme JUMP s'appuie sur un plan de formation combinant formation comportementale et technique, ainsi qu'un plan de développement personnel.

JUMP permet et assure la reconnaissance des talents, la qualité de nos managers et une utilisation optimisée de nos méthodes de formation. Le programme fait apparaître clairement à tous nos employés ce que l'entreprise attend d'eux et comment ils peuvent grandir avec elle.

Teleperformance offre également aux employés soutien et orientation dans l'élaboration de leurs plans de carrière.

4.2.7.4 Formations externes

Notre filiale au Mexique a signé des accords avec 28 lycées professionnels réputés ou universités privées situés dans des villes où nous sommes implantés pour offrir aux collaborateurs de Teleperformance, et dans certains cas aux membres de leur famille, des réductions pouvant être significatives sur les frais de scolarité.

Des dispositifs de partenariat similaires sont également en place au Brésil et en Colombie.

4.2.8 Diversité et égalité des chances

Les filiales du groupe appliquent strictement l'ensemble des principes du pacte mondial des Nations-Unies, notamment les principes 1, 2 et 6 qui traitent du respect des droits de l'homme et de l'élimination de la discrimination en matière d'emploi :

1. Les entreprises sont invitées à promouvoir et à respecter la protection du droit international relatif aux droits de l'Homme dans leur sphère d'influence ;

2. À veiller à ce que leurs propres compagnies ne se rendent pas complices de violations des droits de l'Homme.

6. L'élimination de la discrimination en matière d'emploi et de profession.

Les « guidelines » ou directives générales élaborées par le groupe relatives au recrutement et à la promotion des salariés indiquent :

« La sélection sera basée sur des facteurs liés au travail et se doit d'offrir l'égalité des chances à tous les candidats, indépendamment des caractéristiques personnelles telles que la race, la couleur, le sexe, la religion, l'opinion politique, la nationalité, l'origine sociale, l'âge, la santé, l'appartenance à un syndicat ou l'orientation sexuelle.

De plus, les salariés seront choisis sur la base de leur capacité à réaliser le travail et aucune distinction, exclusion ou préférence sur d'autres critères n'est recevable. »

4.2.8.1 Mesures prises en faveur de l'égalité entre les hommes et les femmes

Toutes les données chiffrées présentées dans ce chapitre excluent nos filiales aux États-Unis pour lesquelles l'information sur le sexe des employés n'est pas disponible, compte tenu de la législation locale.

Notre groupe emploie indifféremment des hommes et des femmes, ces dernières représentent 53,93 % des effectifs au 31/12/2013.

Le groupe a mis en place un ensemble de procédures et de consignes pour promouvoir l'égalité de traitement entre hommes et femmes. Entre autres mesures :

- dans le processus de recrutement interne de Teleperformance, Jump, le sexe n'est pas spécifié et ne peut donc influencer le recruteur.
- les grilles de salaire, la classification, les opportunités de carrière et les emplois du temps sont indépendants du critère du sexe.
- Teleperformance accorde une importance particulière à l'égalité entre hommes et femmes et, pour prévenir de toute dérive, l'enquête de satisfaction annuelle des salariés intègre une alerte dès lors que les degrés de satisfaction exprimés diffèrent selon qu'il s'agit d'hommes ou de femmes.

Cela se traduit par une part très élevée de femmes à des postes d'encadrement : 46,04 % au 31 décembre 2013, en légère évolution positive par rapport au 31 décembre 2012 (44,93 %).

Plus localement, chaque filiale déploie d'autres actions plus en phase avec ses problématiques culturelles et ayant trait aux relations hommes/femmes.

C'est ainsi que :

- Teleperformance Inde a créé un comité de plainte pour harcèlement sexuel composé de représentants des salariés et d'ONG qui se réunit même en l'absence de plaintes pour mettre en place des actions préventives
- pour la journée de la femme, le 8 mars 2013, notre filiale marocaine a invité l'ADFM (association démocratique des femmes du Maroc) à animer une conférence sur les droits de la femme et les mouvements féministes au Maroc
- le service ressources humaines de Teleperformance USA organise des webinars anti-favoritisme…

4.2.8.2 Mesures prises en faveur de l'emploi et de l'insertion des travailleurs handicapés

Le groupe emploie des personnes handicapées et s'assure de respecter les lois en vigueur dans chaque pays relatives à l'embauche, la non-discrimination et l'aménagement des postes de travail ainsi que l'accès aux personnes handicapées.

De nombreuses actions locales sont menées pour favoriser le recrutement des travailleurs handicapés.

Ainsi, notre filiale colombienne a signé des accords avec des fondations gouvernementales et privées qui nous mettent en relation avec du personnel handicapé, essentiellement des personnes amputées ou se déplaçant avec des béquilles.

Teleperformance France a signé en mars 2012 un accord handicap comportant entre autres mesures : des plans d'embauche, de maintien dans l'emploi et de prévention des risques d'inadaptation, le recrutement d'un coordinateur national dédié aux personnes en situation de handicap... Par ailleurs, le siège de notre filiale française a déménagé en août 2013 dans de nouveaux locaux, entièrement conçus pour pouvoir accueillir les personnes à mobilité réduite et dont les aménagements ont été validés par des bureaux de contrôle spécialisés. Le taux de salariés handicapés au sein de Teleperformance France est de 4,8 % de ses effectifs au 31 décembre 2013.

Aux États-Unis, nos annonces de recrutement sont diffusées sur des sites qui ciblent les handicapés et les vétérans. Parallèlement, nous travaillons avec des agences d'intérim spécialisées dans le personnel handicapé.

Enfin, en Grande-Bretagne, Teleperformance collabore de façon proactive avec plusieurs agences gouvernementales ou des ONG représentant des personnes handicapées de retour à l'emploi.

4.2.8.3 Mesures prises en faveur de l'emploi et du maintien dans l'emploi des séniors

Notre secteur d'activité attire naturellement une population jeune. Ceci se traduit par une proportion d'étudiants particulièrement forte dans certaines géographies. À titre illustratif, nos centres de Tucuman dans le nord de l'Argentine et de Hermosillo au Mexique embauchent respectivement 70 % et 34 % d'étudiants.

Cependant, Teleperformance s'assure que la population des seniors ne soit pas en reste. Ainsi, nos salariés de plus de 60 ans bénéficient d'une semaine de congé supplémentaire en Norvège. Dans le même registre, Teleperformance France a signé un accord intergénérationnel en septembre 2013. Il prévoit un ensemble de mesures favorisant le maintien de l'effectif senior sur la durée de l'accord, la transition entre activité et retraite (temps partiel, aménagement de planning)…

4.2.8.4 Politique de lutte contre les discriminations

De par notre activité multi linguistique, nos sites sont naturellement amenés à recruter des personnes d'origines et de nationalités différentes.

Nos sociétés respectent les lois en vigueur en matière de non-discrimination et certaines de nos filiales se montrent particulièrement proactives dans ce domaine. C'est le cas de notre filiale aux États-Unis qui a recruté un responsable de la diversité depuis début 2010 ou bien de notre filiale turque qui a intégré au code éthique que doivent signer les nouveaux embauchés *le respect de la différence et de la diversité*.

4.3 Informations environnementales

4.3.1 Politique générale en matière environnementale

L'activité de Teleperformance ne génère pas de pollution. Cependant, conscient de la responsabilité de chacun, la volonté de Teleperformance est de réduire les impacts environnementaux négatifs en agissant d'une manière durable pour assurer aux générations futures la capacité de satisfaire leurs propres besoins.

Lancée en 2007 et étendue à toutes les filiales du groupe depuis début 2008, *Citizen of the Planet* (COTP), est une initiative mondiale de l'entreprise destinée à assurer que Teleperformance gère ses activités d'une manière responsable et respectueuse de l'environnement.

Nos objectifs principaux sont la réduction de la consommation d'énergie, la réduction du gaspillage de papier et d'emballages et la diminution des déplacements (aériens et locaux) dans toutes nos filiales.

Par ailleurs, Teleperformance est attachée à la prise de conscience de chacun et à ce titre, nos salariés sont encouragés à adopter un ensemble de comportements respectueux de l'environnement, non seulement sur leur lieu de travail mais également dans leur vie extra-professionnelle.

4.3.2 Pollution et gestion des déchets

4.3.2.1 Recyclages propres à notre activité

Le besoin d'être à la pointe des dernières innovations technologiques nous contraint à renouveler fréquemment notre parc informatique et téléphonique, outils-clefs dans notre secteur d'activité.

Teleperformance prend sérieusement en compte le recyclage de ces matériels après qu'ils soient devenus caducs pour un usage professionnel.

À ce titre, la gestion de Teleperformance du recyclage des équipements obsolètes allie préoccupations éthiques et environnementales.

Ordinateurs

Les ordinateurs devenus désuets pour l'utilisation professionnelle sont requalifiés différemment selon l'implantation de nos filiales et l'environnement économique et social dans lequel elles se trouvent :

- certaines de nos filiales les confient à des sociétés spécialisées dans la dépollution des matériaux sensibles ; dans certains pays, comme en Suisse, le recyclage par un organisme public est une obligation légale qui donne lieu à l'obtention d'un certificat
- d'autres les donnent à des associations ou les vendent à de petites entreprises ; en 2013, notre filiale argentine a vendu à un tarif symbolique plus de 400 ordinateurs à ses salariés, cette initiative a été un vif succès auprès de nos collaborateurs qui ont ainsi pu s'équiper à moindre frais
- alors que plusieurs optent pour une solution mixte : une partie des ordinateurs est vendue à des sociétés de recyclage tandis que l'autre sert à équiper les écoles primaires des régions défavorisées, comme en Chine, ou sont offerts à des associations caritatives, comme au Mexique
- enfin, il est à noter qu'une partie de nos filiales n'a pas encore été concernée par cette problématique : il s'agit de nos centres créés récemment.

Compte tenu des données sensibles qu'ils pourraient contenir, tous nos ordinateurs sont « vidés » avant de quitter la société. Dans certaines géographies, comme en Norvège ou aux États-Unis, les disques durs sont ôtés et détruits.

Téléphones

En ce qui concerne les téléphones devenus obsolètes pour un usage en centre d'appels :

- la majorité de nos filiales les confient à des sociétés spécialisées dans la récupération des matériaux polluants
- certaines les donnent à des associations, des orphelinats, des organismes pour les sans-abris
- tandis que d'autres privilégient une solution mixte : les terminaux téléphoniques sont recyclés par une société agréée dans le recyclage tandis que

les téléphones portables démodés sont remis à une œuvre caritative

- enfin, quelques filiales n'ont pas encore été concernées par cette problématique : il s'agit soit de centres récemment montés ou bien de filiales louant à une société externe le matériel téléphonique.

4.3.2.2 Un environnement sans papier

Dans un effort commun, nous nous engageons à aider notre planète en améliorant nos infrastructures pour créer des "sites durables" (c'est-à-dire, réduction de l'utilisation de l'eau, du papier et autres gaspillages) et à faire des efforts pour des environnements "sans papier", tout en recyclant et encourageant les améliorations en matière d'énergie et d'air.

Ainsi, un ensemble de mesures globales ont été mises en place partout dans le monde, comme la signature électronique des salariés du groupe encourageant à n'imprimer qu'avec parcimonie de façon à limiter l'impact environnemental de chacun. Les salariés sont encouragés dans cette démarche de réduction de la dépendance au papier par la diffusion de newsletters et autres annonces distribuées exclusivement par courrier électronique.

Certaines initiatives de nos filiales, quand elles sont légalement possibles, sont généralisées, comme la fiche de paie en ligne, adoptée par nos filiales au Portugal en 2007, en Turquie en 2008, et étendue depuis à l'Italie, à la Finlande, à la Norvège, à la Suède, au Danemark à la Colombie, aux Philippines, au Brésil et à l'Ukraine. Après une phase-test en 2012, elle a été mise en place en Égypte et aux Pays-Bas.

Des tests sont en cours dans d'autres géographies, notamment en Amérique du Nord et en Asie.

4.3.2.3 Le recyclage du papier

De façon générale, l'impression recto verso est systématisée et dans la mesure du possible, l'achat de papier recyclé est privilégié.

La majorité de nos filiales pratique le recyclage du papier en installant des containers dédiés dans chaque service. Les papiers usagés sont récupérés pour recyclage par un tiers.

Les actions en faveur de l'environnement sont souvent couplées à des programmes caritatifs ou environnementaux locaux : ainsi, au Brésil le recyclage est pris en charge par une association qui privilégie l'insertion de salariés non qualifiés et œuvre à l'amélioration des conditions de vie dans l'une des plus grandes favelas de Sao Paulo.

En Russie, pour trouver un écho favorable auprès des salariés, ces derniers sont les premiers bénéficiaires du suivi de ces pratiques : des plantes pour agrémenter les bureaux sont achetées grâce aux bénéfices réalisés par la collecte du papier.

À ces actions concrètes s'ajoutent diverses initiatives visant à favoriser la prise de conscience de tous, y compris la formation du personnel de ménage au tri du papier pour recyclage.

4.3.2.4 Cartouches usagées

Le recyclage des cartouches usagées tend à se généraliser partout où Teleperformance est implanté. Localement, des accords avec les fournisseurs ou les fabricants se mettent en place pour une reprise et un recyclage de l'ensemble de nos cartouches.

Par ailleurs, notre filiale au Brésil a fait le choix d'une impression externalisée auprès d'un prestataire pratiquant le recyclage des cartouches.

4.3.2.5 Management environnemental

Citizen Of the Planet est une initiative du fondateur de notre groupe, Daniel Julien, destinée à s'assurer que Teleperformance gère ses activités de manière responsable et respectueuse de l'environnement.

Le comité de la responsabilité sociale, sociétale et environnementale définit notre politique environnementale globale et vérifie que les moyens sont suffisants pour atteindre les objectifs fixés. De leur côté, les dirigeants de chacune de nos filiales sont responsables localement de la mise en place et du contrôle de la politique environnementale. Sur chaque site, des coordinateurs *Citizen of the Planet* sont responsables de la remontée des informations environnementales transmises au siège par le biais d'un reporting mensuel.

ISO 14001

À l'instar de notre site de Ashby au Royaume-Uni en 2011, nos sites situés en Allemagne ont obtenu en 2013 la certification ISO 14001. Cette norme concernant le management environnemental repose sur le principe d'amélioration continue de la performance environnementale par la maîtrise des impacts liés à l'activité de l'entreprise.

LEED

Notre site de Bogota en Colombie est conforme aux normes les plus strictes en matière environnementale et de développement durable et a obtenu la certification LEED (Leadership in Energy and Environmental Design). Le système de certification LEED, conçu par l'U.S. Green Building Council, attribue des points en fonction d'un certain nombre de critères : développement durable, économie d'eau, gestion efficace de l'énergie, matériaux, qualité de l'air, conception innovante et enjeux régionaux. Les bâtiments qui se voient décerner une telle certification sont en mesure de réduire leur consommation d'énergie, leurs émissions de CO2, leur consommation d'eau et leur production de déchets solides.

HQE

Le bâtiment dans lequel Teleperformance France a installé son nouveau siège en 2013 a reçu le label « NF HQE bâtiments tertiaires en exploitation » au regard de son impact sur l'environnement et sa consommation d'énergie. L'immeuble est donc géré dans le respect de la qualité environnementale (gestion optimisée de l'énergie, de l'eau, des déchets, du confort des occupants...).

4.3.2.6 Nuisances sonores

Notre activité ne présente pas de caractère industriel et n'est donc pas constitutive de nuisances sonores.

4.3.3 Utilisation durable des ressources

Teleperformance est engagé dans l'amélioration de la qualité de l'environnement des sites, dans les modes de transports alternatifs, mais aussi dans l'éducation et la participation des employés afin d'étendre les efforts au-delà de leur lieu de travail.

4.3.3.1 Promotion des transports collectifs

La plupart de nos sites sont installés dans des zones très facilement accessibles par les transports en commun. Pour ceux qui ne le sont pas ou pour encourager les salariés à ne pas utiliser leur véhicule personnel, des contrats avec des sociétés de transport privées peuvent être mis en place, comme en Turquie ou en Colombie pour les salariés travaillant le soir ou bien en Jamaïque, où des navettes dont le coût est pris en charge par Teleperformance relient notre site au centre-ville toute la journée. Pareillement, Teleperformance Maroc a mis en place un système de ramassage du personnel par des autocars gratuits, le succès en est important puisque la plupart des salariés de notre site de Témara l'utilisent.

En l'absence de navettes organisées par la filiale ou en complément de celles-ci, certaines de nos filiales subventionnent une partie ou la totalité de l'abonnement aux transports publics de ses salariés. C'est le cas notamment de nos filiales au Brésil, en Roumanie et en France.

4.3.3.2 Encouragement au covoiturage

Le co-voiturage est largement encouragé et parfois même organisé par la société. Par exemple, sur certains de nos sites américains, les salariés pratiquant le covoiturage bénéficient de places de stationnement réservées. Après avoir prouvé son efficacité aux États-Unis depuis plusieurs années, le système a été mis en place sur 3 sites en Grande-Bretagne.

En 2013, un partenariat a été mis en place au Brésil avec un site web de covoiturage dont l'objectif est de contribuer à la problématique de la mobilité urbaine en récompensant par des produits ou des services les covoitureurs pour leur comportement collaboratif et responsable.

4.3.3.3 Ampoules basse consommation

La majorité des filiales interrogées dans le cadre de ce rapport social, environnemental et sociétal a équipé l'intégralité de ses centres en ampoules à basse consommation.

La moitié de nos sites est également équipée de détecteurs de mouvements et un tiers de minuteurs.

4.3.3.4 Utilisation des sols, protection de la biodiversité

Par ailleurs, l'activité de Teleperformance n'utilisant pas de ressources naturelles et n'étant pas créatrice de pollution, le groupe n'est pas concerné par l'utilisation des sols ni la protection de la biodiversité dans le cadre de son activité.

Cependant, Teleperformance s'implique localement dans de multiples actions visant à faire prendre conscience à tous nos salariés de leur impact sur l'environnement.

C'est dans cette optique que notre filiale colombienne a établi un partenariat avec Contreebute, une société spécialisée dans le reboisement d'une des forêts les plus touchées par la déforestation du pays. Teleperformance Colombie y a subventionné une grande partie des 1 500 arbres plantés à ce jour.

Dans le même registre, a été organisée en 2013 sur nos centres marocains la *semaine de sensibilisation à l'écologie* au cours de laquelle des conseils « verts » étaient délivrés quotidiennement sur notre intranet, un quizz *Questions pour un écolo* était animé par les responsables d'équipe et s'est clôturée par une *green party*.

4.3.3.5 Consommation d'eau

Bien que Teleperformance ne soit pas fortement consommateur d'eau (notre activité non industrielle n'en nécessite pas), presque la moitié de nos filiales a engagé des travaux qui permettent de limiter la consommation d'eau sur nos centres (installation de robinetterie à fermeture automatique ou à infrarouges, récupération des eaux de pluie…) et entrepris des actions de sensibilisation des salariés à la consommation d'eau telles que « La journée mondiale de l'eau ». Ainsi, en Égypte, des dons ont été collectés et remis à des ONG qui favorisent l'accès à l'eau à des villages pauvres du pays.

4.3.4 Changement climatique

Notre activité ne présentant pas de caractère polluant en tant que tel, nous avons focalisé notre impact sur notre empreinte carbone liée au CO2.

Le calcul de notre empreinte carbone est disponible dans notre rapport social et environnemental.

4.4 Informations sociétales

4.4.1 Impact territorial, économique et social de l'activité

4.4.1.1 Impact sur l'emploi et économie

Stratégie d'implantation

Le choix des implantations correspond principalement à une logique de bassin d'emploi. Notre activité générant un taux de turnover important, il est primordial de pouvoir disposer à proximité de profils adaptés. Ainsi, nos sites sont principalement implantés dans des zones :

- faciles d'accès par un large réseau de transports en commun ; pour les centres dédiés à l'offshore, la proximité d'un aéroport est également importante
- à proximité d'universités, comme en Argentine ou au Portugal, facilitant le recrutement de profils adaptés et de collaborateurs multilingues
- à taux de chômage élevé.

Impact territorial

L'impact territorial de Teleperformance en matière d'emploi est extrêmement variable selon les pays et les lieux d'implantation.

Il est très important dans certaines villes ou régions où nous sommes l'un des premiers employeurs du secteur privé, comme dans la province de Tucuman, en Argentine : avec 3 430 salariés répartis sur 3 centres, l'impact du groupe est fort.

C'est également le cas de notre filiale de Taranto : Teleperformance y est l'un des premiers employeurs de cette ville de 200 000 habitants du sud de l'Italie.

Identiquement, avec plus de 5 000 collaborateurs, l'impact économique et social de nos 4 sites tunisois est très fort : Teleperformance est l'un des premiers employeur du secteur privé et représente un poids non négligeable des emplois directs.

À moindre échelle, notre implantation dans des petites villes a un impact non négligeable sur l'économie locale, comme pour la commune de Ljusdal, en Suède…

En Irlande du Nord et avec 2 sites d'implantation, Teleperformance est l'un des employeurs régionaux les plus importants. Avec plus de 3 000 personnes réparties sur 4 sites, Teleperformance est considéré comme un des principaux employeurs d'Écosse.

De façon générale, il est relativement faible dans les grandes villes.

4.4.1.2 Impact social

Partenariats pour l'emploi

Teleperformance travaille régulièrement en partenariat avec les agences gouvernementales pour l'emploi.

Ainsi, en Turquie, nous avons commencé à travailler avec une agence gouvernementale de lutte contre le chômage qui prend en charge la sécurité sociale, le coût du transport et le déjeuner des stagiaires de retour à l'emploi participant au programme.

En Île de France, nous avons mis en place un partenariat avec l'AFPA et GDF Suez et lancé le premier *GEIQ Groupement d'Employeurs pour l'Insertion et la Qualification*. Dans ce cadre, Teleperformance France s'engage à recruter, former et accompagner des personnes éloignées de l'emploi vers une stabilité professionnelle retrouvée. Cet engagement fort démontre la volonté du groupe de promouvoir l'emploi des seniors, des personnes handicapées et des jeunes en difficulté, par la formation et grâce à un accompagnement social.

Liens avec les établissements scolaires

Dans la plupart des villes où nous sommes implantés, il existe des liens étroits et réguliers entre nos centres et les établissements scolaires proches de leur implantation, notamment avec les établissements d'enseignement supérieur.

Beaucoup de ces partenariats ont pour objet de faire connaitre les opportunités offertes par l'entreprise et faciliter les recrutements avec la participation active de Teleperformance à nombre de forums sur l'emploi.

Toutefois, de nombreux accords avec des écoles et des centres de formation professionnelle ont permis la mise en place d'une collaboration plus en profondeur, allant jusqu'à un système de bourse en Espagne et au Mexique, voire un campus virtuel en Colombie, en partenariat avec l'université Politecnico Gran Colombiano, permettant aux agents de suivre leurs cours depuis leur lieu de travail.

Par ailleurs, de nombreux programmes de responsabilité sociale viennent en aide aux communautés locales. Ainsi, Teleperformance Grèce fournit nourriture et fuel à des écoles primaires voisines depuis 2011.

4.4.2 Actions de soutien, de partenariat, de mécénat

4.4.2.1 Citizen of the World

Créé en 2006, *Citizen of the World* (COTW) est un mouvement caritatif lancé par Teleperformance afin d'aider les enfants les plus vulnérables dans le monde à satisfaire les besoins essentiels à leur survie et leur permettre de se développer personnellement.

Par la suite, *Citizen of the World* a étendu son champ d'action à un public plus large, tel que les victimes de catastrophes naturelles de par le monde, les personnes âgées ou en situation de handicap ou bien la recherche contre le cancer.

Dans le cadre de *Citizen of the World*, Teleperformance a distribué en 2013 l'équivalent de 4 080 845 $ US en espèces et en nature ainsi que 1 671 ordinateurs.

Actions en faveur des victimes de catastrophes naturelles

Au cours des cinq dernières années, les salariés du groupe ont offert 177 451 heures de volontariat – dont 41 147 heures pour la seule année 2013, afin de venir en aide aux personnes défavorisées ou victimes de catastrophes naturelles.

Ainsi, les salariés de Teleperformance Argentine ont été à l'initiative de l'aide de *Citizen of the World* aux victimes des inondations qui ont ravagé Gran La Plata les 2 et 3 avril 2013. En quelques jours, ils ont collecté vêtements, boites de conserve, médicaments et produits de première nécessité.

Hormis les opérations d'urgence, nos filiales sont régulièrement partenaires d'œuvres de bienfaisance à portée locale ou nationale.

Actions en faveur des personnes âgées

Ainsi, en octobre 2013, pour l'opération de collecte de fonds en faveur des personnes âgées hospitalisées *Plus de Vie*, Teleperformance France a mis à disposition gracieusement cinq de ses centres d'appels afin d'enregistrer les promesses de dons des particuliers. Pour assurer la formation et l'encadrement des jeunes volontaires qui accueillaient au téléphone les donateurs, ainsi que pour l'organisation technique, plus de 130 collaborateurs de Teleperformance France se sont portés bénévoles. Cette opération caritative de grande ampleur a permis de récolter près de 600 000 euros qui financeront de nombreux projets pour lutter contre la douleur, favoriser le rapprochement des familles et améliorer l'accueil et le confort.

Depuis plusieurs années, Teleperformance Philippines organise la fête de Noël de l'hospice *Mary Mother of Mercy Home for the Elderly* de San Pedro. Les collaborateurs volontaires de Teleperformance proposent des jeux et animations puis partagent un repas avec les pensionnaires avant de leur offrir des cadeaux et de remettre des médicaments à l'institution.

Actions en faveur des enfants les plus vulnérables

Notre engagement, en coordination avec les associations ou organismes locaux, se décline sous différentes formes, telles que des visites et animations à des orphelinats, des collectes de jouets ou de vêtements, des dons de matériel informatique aux écoles sans ressources…

Parmi les multiples actions de l'année 2013, nos filiales ont mis en place ou participé à :

- un spectacle et une collecte de jouets au profit de l'unité pédiatrique de l'hôpital de Jaen, en Espagne
- un match de football avec des enfants trisomiques en Grèce en partenariat avec une ONG
- depuis janvier 2013, Teleperformance Maroc contribue financièrement à l'association *Ladies Circle* qui offre une aide aux devoirs pour les enfants les plus en difficulté de l'école primaire de Dar Bouazza

- Teleperformance Tunisie parraine une famille par le biais de l'association SOS Village d'enfants de Gammarth et de Sousse
- pour la journée de l'enfance, une collecte de denrées non périssables auprès des collaborateurs de Teleperformance Mexique a permis de remettre de nombreux articles à des foyers venant en aide à l'enfance dans le besoin
- notre filiale en Argentine a contribué à la création d'une salle informatique dans une fondation qui lutte contre la fracture numérique : Teleperformance a construit l'infrastructure de la salle informatique et des collaborateurs volontaires se sont chargés de l'installation
- pour la seule année 2013, Teleperformance Brésil a participé à des collectes de nourriture ou de vêtements pour 26 associations caritatives

Actions en faveur des handicapés

De nombreuses actions sont organisées localement par nos filiales en faveur des handicapés. À titre illustratif :

- Teleperformance a sponsorisé la première édition des jeux paralympiques nationaux organisés par la FRMSPH (*Fédération marocaine des sports pour personnes handicapées*) les 31 et 31 mars 2013 à Rabat
- nos filiales de Bangor et Newry (Ulster) ont collecté des fonds pour le projet *Special Olympics* en Irlande ; première organisation sportive au monde dédiée aux personnes déficientes intellectuelles, l'association *Special Olympics* offre aux personnes déficientes intellectuelles la possibilité de développer leur forme physique, de démontrer leur courage, de partager une même volonté de progresser, d'éprouver les joies du succès et de se réunir dans une ambiance festive. Ces rencontres sportives leur permettent aussi d'acquérir une plus grande confiance en soi et d'affirmer leur autonomie pour une meilleure intégration professionnelle.
- dans le cadre de sa thérapie anti-stress, Teleperformance Mexique a fait appel à la société des malvoyants de Nuevo Leon qui propose des massages effectués par du personnel malvoyant.

Actions contre le cancer

Teleperformance est également très impliqué dans diverses actions œuvrant pour la recherche contre le cancer.

En Égypte, Teleperformance offre à l'Institut national du cancer l'ensemble de la prestation d'externalisation d'enregistrement des promesses de dons.

En 2013 et pour la deuxième année consécutive, Teleperformance a pris en charge le coût de participation des salariées de notre siège à *La parisienne,* une course à pied exclusivement féminine dont les bénéfices sont versés à la lutte contre le cancer du sein.

Autres actions caritatives

Localement, d'autres actions sont organisées au profit de communautés dans le besoin, par exemple, un groupe de salariés de Teleperformance Grèce a donné des aliments et cuisiné un repas pour des sans-abris d'Athènes, des collectes au profit d'associations venant en aide aux SDF sont régulièrement organisées par Teleperformance Suisse.

4.4.2.2 For Fun Festival

Le For Fun Festival de Teleperformance est une initiative globale qui reconnait les meilleurs talents de notre entreprise. Ce concours a pour but de promouvoir la bonne humeur et le divertissement par un concours international d'art, de danse et de musique qui a pour objectif de stimuler la fierté d'appartenance au groupe et promeut la diversité culturelle de notre groupe.

Le For Fun Festival est un événement annuel auquel tous les employés sont invités à participer. Les meilleurs candidats de chaque pays sont sélectionnés par les salariés. Pour la toute première fois en 2013, la désignation des gagnants a été ouverte à tous par le biais de Facebook, permettant aux amis, familles, collègues et tout public d'exprimer sa préférence pour la meilleure prestation. Cette année, plus de 44 500 votes ont été prononcés sur une période d'un mois.

Pour l'édition 2013, près de 7 500 salariés originaires de 35 pays ont publié une vidéo pour participer aux qualifications locales : 966 dans la catégorie *Musique*, 251 dans la catégorie *Art* et 498 dans la catégorie *Danse*.

Cette année, dans chacune des 3 catégories, les vidéos qui ont enregistré le plus de "j'aime" ont désigné leur auteur comme vainqueur. A l'intérieur de chaque catégorie, les trois candidats ayant obtenu le plus grand nombre de votes ont reçu une récompense allant de 1 000 à 4 000 $ US.

4.4.2.3 Teleperformance Sport Club

Teleperformance Sport Club est une initiative globale qui encourage nos collaborateurs à partager de bons moments avec leurs collègues par la pratique d'un sport collectif. Le programme est une initiative mondiale qui a pour but de promouvoir le sport comme instrument de bien-être et de qualité de vie.

Dans toutes nos filiales, nos employés sont encouragés à faire du sport et à participer aux championnats. L'objectif est de promouvoir la bonne humeur et le divertissement au travers d'activités qui réunissent nos collaborateurs, leurs familles et leurs amis.

En 2013, nous comptabilisons à travers le monde plus de mille équipes de football, plus de deux cents équipes mixtes de volley-ball et de nombreuses autres équipes de sportifs pratiquant le tennis, le bowling, le badminton et le softball.

4.4.3 Sous-traitance et fournisseurs

4.4.3.1 Sous-traitance

Compte tenu de son activité d'« outsourceur », Teleperformance et ses filiales ne font que très peu appel à des sous-traitants.

4.4.3.2 Fournisseurs

La politique d'achat de Teleperformance garantit la cohésion des processus d'achat et l'amélioration constante des pratiques d'achat de Teleperformance. Cet engagement comprend un effort constant d'amélioration de la compréhension des politiques d'achat et de processus par ses salariés, ses parties prenantes et ses fournisseurs.

Teleperformance soutient et promeut des pratiques conformes aux dix principes du Pacte mondial des Nations-Unies relatifs aux droits de l'homme et du travail, à l'environnement et à la lutte contre la corruption. La politique d'achat de Teleperformance améliore continuellement ses efforts pour vérifier la conformité avec ces principes lors de la sélection du fournisseur et pendant toute la durée de la relation par le biais de contrôles lors de revues d'affaires.

En sus des dix principes des Nations-Unies, la politique d'achat de Teleperformance promeut ses propres valeurs qui sont : l'intégrité, le respect, le professionnalisme, l'innovation et l'engagement. Ces valeurs sont primordiales pour Teleperformance dans ses relations avec les salariés, les consommateurs, les parties prenantes et les fournisseurs. La politique d'achat de Teleperformance vise à s'assurer de l'adhésion à ces valeurs à chaque étape de la relation. Elle s'exprime notamment par des communications avec les fournisseurs et l'intégration de ces valeurs dans la sélection du fournisseur, ses capacités et les processus de gestion.

4.4.4 Loyauté des pratiques

Le groupe Teleperformance porte une attention permanente aux pratiques des collaborateurs et de ses filiales, afin d'en garantir l'exemplarité. Ainsi, le groupe Teleperformance (i) a réitéré en juillet 2011 son adhésion au pacte mondial des Nations Unies, (ii) impose à l'ensemble de ses collaborateurs concernés et membres du conseil d'administration le respect d'un code de bonne conduite en matière de délits d'initiés, (iii) a mis en place fin 2012, une politique mondiale de lutte contre la corruption, et (iv) en 2013 une charte éthique mondiale.

4.4.4.1 Le groupe a réitéré depuis juillet 2011 son adhésion au pacte mondial des Nations Unies

Ainsi, tel qu'indiqué au paragraphe 4.1.2 du présent rapport, l'ensemble des salariés des filiales du groupe est tenu de respecter les 10 principes auxquels Teleperformance a adhéré et notre société a mis en place une surveillance à cet effet.

4.4.4.2 Code de bonne conduite au sujet de la prévention des délits d'initiés

Le conseil d'administration a, le 30 novembre 2011, adopté un code de bonne conduite relatif aux opérations sur titre, conformément à la recommandation de l'AMF au sujet de la prévention des manquements d'initiés dans les sociétés cotées. Il s'adresse aux membres du conseil d'administration et aux personnes ayant accès à des informations privilégiées et a pour but de définir les périodes pendant lesquelles les personnes concernées doivent s'abstenir d'effectuer des opérations sur titres de la société. Afin de répondre aux questions, un comité de déontologie présidé par la directrice juridique du groupe a été institué.

4.4.4.3 Les actions menées par le groupe en prévention de la corruption

Le groupe a mis en place dans le courant de l'année 2012 une charte anti-corruption qui s'impose à l'ensemble des salariés du groupe. Cette charte, interdisant toutes formes de corruption (financière, non-financière, favoritisme) impose le respect de la légalité, la transparence et l'éthique des affaires. Tous les salariés du groupe sont tenus d'y adhérer sans réserve et se doivent de la faire respecter par leurs pairs.

4.4.4.4 Une charte éthique mondiale

En septembre 2013, une charte éthique mondiale a été définie et doit être respectée par l'ensemble de nos filiales et collaborateurs, tant dans leur rapport avec les fournisseurs qu'avec les clients.

4.4.4.5 Environnement

En novembre 2013, Teleperformance a mis en place sa première politique environnementale aux termes de laquelle elle s'engage à :

- respecter l'ensemble de la réglementation mondiale en matière d'environnement
- améliorer les moyens mis en œuvre afin de minimiser les impacts environnementaux de nos activités.

4.4.5 Autres actions engagées en faveur des droits de l'Homme

Le groupe Teleperformance a adhéré au pacte mondial des Nations-Unies, marquant ainsi son attachement à un ensemble de valeurs fondamentales, et notamment les principes 1 et 2 :

1. *Les entreprises sont invitées à promouvoir et à respecter la protection du droit international relatif aux droits de l'Homme dans leur sphère d'influence ; et*

2. *À veiller à ce que leurs propres compagnies ne se rendent pas complices de violations des droits de l'Homme.*

Teleperformance veille à la stricte application de ces 2 principes par l'ensemble de ses filiales implantées dans 46 pays mais également par ses fournisseurs et par les fournisseurs de chacune de ses filiales.

4.5 Les enjeux RSE de notre activité

Nos parties prenantes sont tout aussi bien nos clients, les consommateurs, nos salariés et les actionnaires qui suivent notre activité.

En 2013, le groupe a arrêté pour la première année des objectifs précis et mesurables d'amélioration dans le domaine de la responsabilité sociale, sociétale et environnementale.

Ces objectifs se déclinent différemment selon les publics et les enjeux concernés.

4.5.1 Enjeux sociaux

4.5.1.1 Formation

Le groupe attache une importance particulière à l'effort de formation entrepris, consubstantiel à son activité.

En 2012, 14 234 183 heures de formation avaient été dispensées à travers l'ensemble du groupe. L'objectif de progression de 3 % avait été fixé pour l'année 2013.

- ➢ Cet objectif a été atteint puisque 16 843 220 heures de formation ont été dispensées en 2013, soit une progression de 18,32 %.

4.5.1.2 Qualité de vie au travail

- En 2012, deux sociétés du groupe avaient obtenu un prix *Great Place to Work For*.

  Le groupe déclarait alors poursuivre l'objectif que dans les trois ans à venir, au moins une société soit distinguée de ce prix prestigieux dans chacune des zones géographiques où Teleperformance opère.

  En 2013, le prix *One of the Best Companies to Work For* décerné par l'institut *Great Place to Work* a récompensé nos filiales au Brésil, en Inde, en Grèce et au Portugal.

  - ➢ Ainsi, cet objectif est déjà atteint.

- En 2012, 74 541 salariés avaient répondu à l'enquête annuelle de satisfaction.

  Le groupe ambitionnait une croissance de 3 % de ce chiffre en 2013.

  - ➢ Cet objectif a été atteint puisque 77 041 collaborateurs ont répondu à cette enquête en 2013, soit une croissance de 3,35 %.

4.5.1.3 Parité

Notre objectif est de maintenir une répartition hommes/femmes globalement équivalente.

En 2012, cette répartition était de 54 % de femmes pour 46 % d'hommes. En 2013, elle reste similaire : 53,93 % de femmes pour 46,06 % d'hommes.

- ➢ Notre objectif paritaire est ainsi atteint.

4.5.2 Enjeux sociétaux

4.5.2.1 Citizen of the World

Le groupe s'est fixé un objectif annuel de collecte de fonds de 1 million de $US par an jusqu'à 2016.

Cet objectif a été largement dépassé puisque plus de 1,4 million de $ de dons en espèces ont été collectés pour la seule année 2013.

4.5.3 Enjeux environnementaux

4.5.3.1 Certification ISO 14001

En 2013, nos sites situés en Allemagne ont été certifiés ISO 14001, norme la plus utilisée de la série ISO 14000 concernant le management environnemental. Elle repose sur le principe d'amélioration continue de la performance environnementale par la maîtrise des impacts liés à l'activité de l'entreprise.

L'objectif défini dans notre document de référence 2012 était qu'à l'horizon de 3 ans, une société soit certifiée dans chacune des zones où le groupe est présent.

- ➢ À ce stade, c'est le cas pour deux zones d'implantation du groupe : la zone anglophone et la zone CEMEA (Europe continentale, Moyen-Orient et Afrique).

4.6 Rapport de l'un des commissaires aux comptes, désigné organisme tiers indépendant, sur les informations sociales, environnementales et sociétales figurant dans le rapport de gestion

Exercice clos le 31 décembre 2013

Aux actionnaires,

En notre qualité de commissaire aux comptes de la société Teleperformance S.A. désigné organisme tiers indépendants, dont la recevabilité de la demande d'accréditation a été admise par le COFRAC, nous vous présentons notre rapport sur les informations sociales, environnementales et sociétales présentées dans le rapport de gestion (ci-après les « informations RSE »), établi au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2013 en application des dispositions de l'article L.225-102-1 du code du commerce.

Responsabilité de la société

Il appartient au conseil d'administration d'établir un rapport de gestion comprenant les informations RSE prévues à l'article R.225-105-1 du code de commerce, conformément au référentiel utilisé par la société, (ci-après le « référentiel ») dont un résumé figure dans le rapport de gestion et disponible au siège de la société.

Indépendance et contrôle qualité

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

Responsabilité du commissaire aux comptes

Il nous appartient, sur la base de nos travaux :

- d'attester que les informations RSE requises sont présentes dans le rapport de gestion ou font l'objet, en cas d'omission, d'une explication en application du troisième alinéa de l'article R.225-105 du code de commerce (attestation de présence des informations RSE) ;
- d'exprimer une conclusion d'assurance modérée sur le fait que les informations RSE, prises dans leur ensemble, sont présentées, dans tous leurs aspects significatifs, de manière sincère conformément au référentiel (avis motivé sur la sincérité des informations RSE).

Nos travaux ont été effectués par une équipe de cinq personnes entre octobre 2013 et février 2014 pour une durée d'environ cinq semaines. Nous avons fait appel, pour nous assister dans la réalisation de nos travaux, à nos experts en matière de RSE.

Nous avons conduit les travaux décrits ci-après conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, et à l'arrêté du 13 mai 2013 déterminant les modalités dans lesquelles l'organisme tiers indépendant conduit sa mission et, concernant l'avis de sincérité, à la norme internationale ISAE 3000 *(1)*.

1. Attestation de présence des informations RSE

Nous avons pris connaissance, sur la base d'entretiens avec les responsables des directions concernées, de l'exposé des orientations en matière de développement durable, en fonction des conséquences sociales et environnementales liées à l'activité de la société et de ses engagements sociétaux et, le cas échéant, des actions ou programmes qui en découlent.

Nous avons comparé les informations RSE présentées dans le rapport de gestion avec la liste prévue par l'article R.225-105-1 du code du commerce.

En cas d'absence de certaines informations, nous avons vérifié que des explications étaient fournies conformément aux dispositions de l'article R.225-105 alinéa 3 du code du commerce.

(1) ISAE 3000 Assurance engagements other than audits or reviews of historical information

Nous avons vérifié que les informations RSE couvraient le périmètre consolidé, à savoir la société ainsi que ses filiales au sens de l'article L.233-1 et les sociétés qu'elle contrôle au sens de l'article L.233-3 du code de commerce avec les limites précisées dans la note méthodologique présentée au paragraphe 4.1.1 du rapport de gestion.

Sur la base de ces travaux et compte tenu des limites mentionnées ci-dessus, nous attestons de la présence dans le rapport de gestion des informations RSE requises.

2. Avis motivé sur la sincérité des informations RSE

Nature et étendue des travaux

Nous avons mené une dizaine d'entretiens avec les personnes responsables de la préparation des informations RSE auprès des directions en charge des processus de collecte des informations et, le cas échéant, responsables des procédures de contrôle interne et de gestion des risques, afin :

- d'apprécier le caractère approprié du référentiel au regard de sa pertinence, son exhaustivité, sa fiabilité, sa neutralité, son caractère compréhensible, en prenant en considération, le cas échéant, les bonnes pratiques du secteur ;
- de vérifier la mise en place d'un processus de collecte, de compilation, de traitement et de contrôle visant à l'exhaustivité et à la cohérence des informations RSE et prendre connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration des informations RSE.

Nous avons déterminé la nature et l'étendue de nos tests et contrôles en fonction de la nature et de l'importance des informations RSE au regard des caractéristiques de la société, des enjeux sociaux et environnementaux de ses activités, de ses orientations en matière de développement durable et des bonnes pratiques sectorielles.

Pour les informations RSE que nous avons considérées les plus importantes *(2)* :

- au niveau de l'entité consolidante, nous avons consulté les sources documentaires et mené des entretiens pour corroborer les informations qualitatives (organisation, politiques, actions), nous avons mis en œuvre des procédures analytiques sur les informations quantitatives et vérifié, sur la base de sondages, les calculs ainsi que la consolidation des données et nous avons vérifié leur cohérence et leur concordance avec les autres informations figurant dans le rapport de gestion ;
- au niveau d'un échantillon représentatif d'entités que nous avons sélectionnées *(3)* en fonction de leur activité, de leur contribution aux indicateurs consolidés, de leur implantation et d'une analyse de risque, nous avons mené des entretiens pour vérifier la correcte application des procédures et mis en œuvre des tests de détail sur la base d'échantillonnages, consistant à vérifier les calculs effectués et à rapprocher les données des pièces justificatives. L'échantillon ainsi sélectionné représente en moyenne 23 % des effectifs.

Pour les autres informations RSE, nous avons apprécié leur cohérence par rapport à notre connaissance de la société.

Enfin, nous avons apprécié la pertinence des explications relatives, le cas échéant, à l'absence totale ou partielle de certaines informations.

Nous estimons que les méthodes d'échantillonnage et tailles d'échantillons que nous avons retenues en exerçant notre jugement professionnel nous permettent de formuler une conclusion d'assurance modérée ; une assurance de niveau supérieur aurait nécessité des travaux de vérification plus étendus. Du fait du recours à l'utilisation de techniques d'échantillonnages ainsi que des autres limites inhérentes au fonctionnement de tout système d'information et de contrôle interne, le risque de non-détection d'une anomalie significative dans les informations RSE ne peut être totalement éliminé.

Conclusion

Sur la base de nos travaux, nous n'avons pas relevé d'anomalie significative de nature à remettre en cause le fait que les informations RSE, prises dans leur ensemble, sont présentées, de manière sincère, conformément au référentiel.

(2) Effectif total et répartition par sexe (hors USA), âge (hors USA) et type de contrat, mouvements du personnel (embauches et départs), nombre total d'heures de formation, nombre d'accidents du travail, nombre de personnes en situation de handicap (en France) et absentéisme.

(3) Teleperformance CRM (Brésil), TP France maison-mère et Teleperformance USA.

Paris La Défense
le 26 février 2014

KPMG Audit
Département de KPMG S.A.

Éric Junières
Associé

Philippe Arnaud
Associé
Département Changement Climatique et Développement Durable

5. Commentaires sur l'exercice

5.1 EXAMEN DE LA SITUATION FINANCIÈRE ET DU RÉSULTAT DU GROUPE 132
5.1.1 Les résultats 2013 du groupe 132
5.1.2 Trésorerie et capitaux 134
5.1.3 Données caractéristiques des principales filiales 135

5.2 EXAMEN DE LA SITUATION FINANCIÈRE ET DU RÉSULTAT DE LA SOCIÉTÉ 136
5.2.1 Bilan 136
5.2.2 Résultat 138

5.3 TENDANCES ET PERSPECTIVES 138
5.3.1 Perspectives 138
5.3.2 Risques et incertitudes 138

5.1 Examen de la situation financière et du résultat du groupe

Les principes comptables suivis par le groupe pour la préparation des états financiers consolidés sont décrits en note A des annexes aux états financiers consolidés (en page 146 du présent document de référence).

L'établissement des états financiers selon les normes IFRS nécessite d'effectuer des estimations et de formuler des hypothèses qui affectent les montants figurant dans ces états financiers, notamment en ce qui concerne les éléments suivants :

- les durées d'amortissement des immobilisations,
- les dépréciations des créances douteuses,
- les dépréciations des immobilisations incorporelles et écarts d'acquisition,
- l'évaluation des provisions et des engagements de retraite,
- l'évaluation des dettes financières relatives aux engagements de rachat des participations minoritaires,
- l'évaluation des charges liées aux paiements fondés sur les actions,
- les provisions pour risques, notamment les provisions pour litiges,
- les provisions pour restructuration,
- l'évaluation des actifs incorporels dans le cadre des regroupements d'entreprise,
- les impôts différés.

Ces estimations sont établies en fonction des informations disponibles lors de leur établissement et peuvent être révisées si les circonstances sur lesquelles elles étaient fondées évoluent, ou par suite de nouvelles informations. Les résultats réels peuvent être différents de ces estimations.

5.1.1 Les résultats 2013 du groupe

5.1.1.1 Activité

Le chiffre d'affaires consolidé du groupe s'est élevé à 2 433 millions d'euros, soit une hausse, à données publiées, de + 3,7 %. À périmètre et taux de change constants, la progression s'établit à + 7,9 %, dépassant les objectifs que le groupe s'était fixés.

Les variations des devises ont été particulièrement significatives au cours de l'exercice. Elles ont été très défavorables et totalisent un montant de 93,2 millions d'euros. Toutes les devises se sont dépréciées vis-à-vis de l'euro, le dollar américain et le real brésilien constituant les variations les plus significatives.

La croissance du groupe a été soutenue dans les trois zones géographiques du groupe.

La zone ibérico-LATAM a poursuivi en 2013 la forte augmentation débutée l'année précédente avec une croissance organique de + 11,2 % (+ 3,4 % à données publiées).

La zone anglophone et Asie-Pacifique (+ 8,1 % de croissance organique) ainsi que la zone Europe continentale, Moyen-Orient et Afrique (+ 4,6 % de croissance organique) ont également contribué à la croissance générale du groupe.

Le chiffre d'affaires par zone géographique a évolué comme suit :

en millions d'euros	***31/12/13***	***31/12/12***	***variation***
anglophone & Asie Pacifique	947	910	+ 4,0 %
Europe continentale, Moyen-Orient et Afrique	724	699	+ 3,6 %
ibérico-LATAM	762	738	+ 3,4 %
Total	2 433	2 347	+ 3,7 %

Évolution du chiffre d'affaires du groupe (en %)

	publié	***comparable ****
2011	+ 3,3 %	+ 3,5 %
2012	+ 10,4 %	+ 6,9 %
2013	+ 3,7 %	+ 7,9 %

* *à périmètre et taux de change constant.*

Zone anglophone & Asie Pacifique :

Sur l'année, l'activité globale de la zone est en progression de + 8,1 %. L'appréciation de l'euro vis-à-vis du dollar américain, et dans une moindre mesure de la livre sterling, a réduit cette progression. À taux de change courant, elle s'élève en effet à + 4,0 %.

C'est ainsi que la région Asie-Pacifique a enregistré une très forte croissance, notamment en Chine où le groupe a su développer des relations étroites de partenariat avec des multinationales implantées dans le pays.

L'Amérique du Nord a connu une croissance soutenue tout au long de l'année et plus particulièrement au dernier trimestre : le chiffre d'affaires y a progressé de + 9,2 % du fait de la montée en puissance de nouveaux contrats dans de nouveaux secteurs (santé, assurances).

Zone ibérico-LATAM :

En 2013, le groupe a continué de bénéficier d'une forte dynamique positive de la zone. L'année a été marquée par un environnement de change difficile avec notamment une baisse de près de 15 % du real brésilien au cours de l'année.

Cette évolution a quelque peu masqué le fort développement des pays de la zone puisque la croissance publiée (+ 3,4 %) correspond, à taux de change constant, à une croissance organique de + 11,2 %.

Hormis l'Argentine confrontée à un environnement général dégradé, tous les pays de la zone sont en croissance. Le Portugal continue d'enregistrer des taux de croissance très élevés et bénéficie de son offre multilingue particulièrement bien adaptée aux demandes des clients européens. La Colombie poursuit également un développement accéléré tandis que le Brésil voit sa croissance ralentir.

Le groupe a, tout au long de l'année 2013, continué son effort d'investissement sur cette zone prometteuse.

Zone Europe continentale & MEA :

Le chiffre d'affaires de la zone a progressé de + 3,6 % à données publiées et de + 4,6 % à périmètre et taux de change constants.

L'ensemble des pays constituant la zone, à l'exception de la France, est en progression.

C'est ainsi que l'Italie, et dans une moindre mesure l'Allemagne, ont retrouvé le chemin de la croissance. De leur côté, le Benelux, l'Europe de l'Est et la partie sud de l'Europe (Grèce, Turquie) ont à nouveau enregistré des croissances significatives. Sur le marché français, l'activité continue d'être affectée par un environnement toujours difficile dans les télécommunications. Sa baisse reste cependant contenue grâce à plusieurs succès commerciaux remportés dans de nouveaux secteurs.

5.1.1.2 Rentabilité

Le résultat opérationnel publié s'établit à 196,3 millions d'euros, en légère progression par rapport au chiffre de l'année précédente.

Cette progression est due pour une très large part aux évolutions négatives de l'environnement de change défavorable cette année, malgré la mise en place de couvertures de change dans les principales filiales où les ventes sont libellées dans une devise différente de leur monnaie fonctionnelle.

L'appréciation de l'euro vis-à-vis de la quasi-totalité des devises dans lesquelles opère le groupe est venue réduire le montant des résultats consolidés convertis en euro.

L'impact de cette appréciation de l'euro est venu minorer de 8 millions d'euros le résultat opérationnel par rapport à l'année précédente (cf. note C1 *Incidence de l'effet de change*).

Le résultat de l'année 2013 intègre pour 3,9 millions d'euros de charges de restructuration liées à la fermeture de la filiale belge ainsi que la réduction de la dimension de ses filiales en Argentine et au Chili.

Parallèlement, il intègre la charge comptable relative au plan d'actions de performance mis en place mi 2013 pour un montant de 10 millions d'euros.

D'autres charges exceptionnelles (amortissement des actifs incorporels liés aux acquisitions et autres) viennent aussi réduire le résultat opérationnel.

Retraité de ces éléments, le résultat opérationnel avant prise en compte des amortissements des incorporels liés aux acquisitions (EBITA courant) s'établit à 225,7 millions d'euros, soit 9,3 % du chiffre d'affaires, en progression de + 0,2 point par rapport à l'année précédente et en ligne avec les objectifs annoncés pour l'exercice.

L'EBITDA courant (résultat opérationnel hors éléments non récurrents et augmenté des dotations aux amortissements) s'élève à 324,5 millions d'euros, représentant 13,3 % du chiffre d'affaires contre 13,0 % l'année précédente.

Le résultat financier fait ressortir une charge nette de 7,6 millions d'euros contre 7,3 millions l'année dernière.

La charge d'impôt s'établit à 59,5 millions d'euros. Le taux d'imposition moyen du groupe ressort à 31,5 % contre 30,4 % l'année précédente.

À la suite du rachat des minoritaires de TLS et de la filiale turque, la part revenant aux minoritaires dans le résultat s'élève à 0,5 million d'euros contre 1,9 million d'euros en 2012.

Le résultat net à 128,8 millions d'euros progresse légèrement par rapport à l'année précédente (127,5 millions d'euros).

La rentabilité opérationnelle par zone géographique, hors holding, s'établit comme suit :

Marge d'EBITA * (en %)	***2013***	***2012***	***2011***
zone anglophone & Asie Pacifique	10,0	11,3	10,3
zone ibérico-LATAM	11,8	12,6	11,1
zone Europe continentale, Moyen-Orient & Afrique	1,8	0,6	0,5
Total	**9,3**	**9,1**	**8,5**

* *Résultat opérationnel avant amortissement des incorporels liés aux acquisitions et éléments non récurrents*

5.1.2 Trésorerie et capitaux

5.1.2.1 Structure financière consolidée au 31 décembre 2013

Capitaux à long terme et à court terme

Capitaux à long terme

au 31 décembre (en millions d'euros)	***2013***	***2012***	***2011***
Capitaux propres	1 396	1 383	1 278
Dettes financières non courantes	21	14	26
Total net des capitaux non courants	1 417	1 397	1 304

Capitaux à court terme

au 31 décembre (en millions d'euros)	***2013***	***2012***	***2011***
Dettes financières courantes	56	76	109
Trésorerie et équivalents de trésorerie	164	170	160
Excédent de trésorerie net sur les dettes financières	108	94	51

Source et montant des flux de trésorerie

au 31 décembre (en millions d'euros)	***2013***	***2012***	***2011***
Flux de trésorerie généré par l'activité opérationnelle avant variation du besoin en fonds de roulement	236	229	151
Variation du besoin en fonds de roulement	- 46	- 26	33
Flux de trésorerie d'exploitation	**190**	**203**	**184**
Investissements	- 135	- 114	- 102
Désinvestissements (au prix de cession)	3	2	3
Flux de trésorerie lié aux opérations d'investissement	**- 132**	**- 112**	**- 99**
Changement de part d'intérêts dans les entreprises contrôlées	- 1	- 5	- 11
Dividendes / acquisitions de titres d'auto-contrôle	- 16	- 26	- 37
Variation nette des dettes financières	- 21	- 39	1
Flux de trésorerie lié aux opérations de financement	**- 48**	**- 70**	**- 47**
Variation de la trésorerie	**10**	**21**	**38**

La structure financière du groupe au 31 décembre 2013 est très solide :

- Les capitaux propres atteignent 1 395,4 millions d'euros dont 1 391,9 millions en part du groupe. Ils financent intégralement les actifs immobilisés du groupe, qui s'élèvent à 1 102,4 millions d'euros.
- La situation de trésorerie nette du groupe est excédentaire de 87 millions d'euros.

Elle est constituée de disponibilités à hauteur de 164,2 millions et de dettes financières pour 77,4 millions d'euros.

5.1.2.2 Flux de trésorerie

L'autofinancement avant impôts s'est établi à 307,7 millions d'euros en 2013 (296,1 millions l'année précédente).

Les décaissements d'impôts sont en hausse sensible à 71,1 millions d'euros.

La variation du besoin en fonds de roulement du groupe constitue un emploi de 46,2 millions d'euros contre un emploi de 26,0 millions l'année précédente. Elle reflète l'augmentation importante de l'activité sur la fin de l'année écoulée, notamment sur la zone nord-américaine qui a connu une envolée de son activité sur les deux derniers mois de l'année.

Les investissements nets sont en hausse et s'établissent à 5,2 % du chiffre d'affaires, soit 126,1 millions d'euros contre 108,4 millions l'année précédente. Le cashflow disponible de l'année atteint 64,3 millions d'euros.

La trésorerie nette s'établit à 86,8 millions d'euros après le paiement d'un dividende de 16,9 millions d'euros et la prise en compte de la dette relative aux earn out.

5.1.3 Données caractéristiques des principales filiales

Les données caractéristiques des comptes sociaux des filiales dont le chiffre d'affaires est supérieur à 10 % du chiffre d'affaires consolidé du groupe se présentent comme suit :

Données caractéristiques	***TP USA*** *(en KUS$)*
Actif non courant	281 480
Actif courant	296 955
Total actif	578 435
Capitaux propres	280 617
Passif non courant	208 016
Passif courant	89 802
Total passif	578 435
Chiffre d'affaires	786 216
Résultat net	**53 730**

5.2 Examen de la situation financière et du résultat de la société

5.2.1 Bilan

5.2.1.1 Investissements

La société Teleperformance a procédé au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2013 aux opérations suivantes :

- souscription à l'augmentation de capital de la société Teleperformance France à hauteur de 50 millions d'euros par incorporation de créances pour 30 millions d'euros, le solde soit la somme de 20 millions d'euros étant libéré dans un délai de 5 ans
- souscription à l'augmentation de capital de la filiale anglaise Teleperformance UK à hauteur de 35 millions d'euros par incorporation de créances
- souscription à l'augmentation de capital de la société Teleperformance EMEA à hauteur de 3,2 millions d'euros par incorporation de créances

5.2.1.2 Autres opérations financières

Ligne de crédit syndiqué

La société a renouvelé, en date du 29 juin 2012 et pour une durée de 5 ans, sa ligne de crédit syndiqué d'un montant de 300 millions d'euros qui arrivait à échéance le 31 janvier 2013.

Cette ligne de crédit permet des tirages en euros et en USD et est remboursable in fine.

Le montant tiré au 31 décembre 2013 est de 20 millions d'euros contre 30 millions d'euros au 31 décembre 2012.

Prêts accordés en 2013

Dans le cadre de la gestion financière de ses filiales, la société Teleperformance a accordé un certain nombre de prêts à ses filiales au cours de l'exercice 2013, pour un montant total de 74 millions d'euros dont les principaux sont en faveur de :

- sa filiale Teleperformance France pour 30 millions d'euros
- sa filiale luxembourgeoise LCC pour 16,5 millions d'euros
- sa filiale italienne In & Out pour 10 millions d'euros
- sa filiale Teleperformance Colombie pour 6 millions d'euros
- sa filiale belge Techmar pour 1,4 million d'euros
- sa filiale Teleperformance Europe Middle East and Africa pour 3,3 millions d'euros
- sa filiale colombienne Teledatos pour 3 millions d'euros
- sa filiale espagnole Iberphone pour 2 millions d'euros
- sa filiale luxembourgeoise TLS Group pour 1 million d'euros.

5.2.1.3 Actions de performance

Dans le cadre de l'autorisation donnée par l'assemblée générale mixte du 31 mai 2011, le conseil d'administration a attribué, sous conditions de présence et de performance :

- dans sa séance du 27 juillet 2011, un nombre total de 1 099 000 actions au profit de 100 bénéficiaires, dont 170 000 actions en faveur du président-directeur général
- dans sa séance du 30 novembre 2011, un total de 30 500 actions au profit de 10 bénéficiaires sous conditions de présence et de performance
- dans sa séance du 29 mai 2012, un nombre total de 2 000 actions en faveur d'un bénéficiaire
- dans sa séance du 30 juillet 2012, un nombre total de 2 000 actions en faveur d'un bénéficiaire.

Le conseil d'administration dans sa séance du 26 février 2013 a constaté la réalisation des conditions de performance attachées aux plans des 27 juillet 2011 et 30 novembre 2011. En conséquence, les actions ont été définitivement acquises par les bénéficiaires qui remplissaient toujours la condition de présence à la date d'acquisition, soit au 27 juillet 2013 et au 30 novembre 2013. Un nombre total de 1 073 500 actions existantes a ainsi été transféré aux bénéficiaires, dont 1 050 500 actions dans le cadre du plan du 27 juillet 2011 et 23 000 actions dans le cadre du plan du 30 novembre 2011.

En conséquence, la provision antérieurement dotée a été reprise en résultat au 31 décembre 2013 à hauteur de 16,5 millions d'euros.

Dans le cadre de l'autorisation donnée par l'assemblée générale mixte du 31 mai 2013, le conseil d'administration, dans sa séance du 30 juillet 2013, a décidé de mettre en œuvre un nouveau plan d'actions gratuites portant sur un nombre total de 840 000 actions en faveur de 126 bénéficiaires. La période d'acquisition pour ce plan est de 3 ans, soit jusqu'au 30 juillet 2016. Le conseil d'administration a décidé de soumettre l'acquisition définitive de ces actions à des conditions de présence et de performance fondées sur des indicateurs de performance du groupe portant sur les exercices 2013 à 2015.

Ainsi :

Chaque bénéficiaire est en droit d'acquérir la totalité des actions qui lui ont été attribuées gratuitement si les conditions ci-après sont cumulativement remplies :

- la croissance du CA est supérieure ou égale à 16 % ET
- la croissance de l'EBITA * est supérieure ou égale à 27 % ET
- le ROCE ** est supérieur ou égal à 12,5 %

Chaque bénéficiaire est en droit d'acquérir 75 % des actions qui lui ont été attribuées gratuitement si le ROCE** est supérieur ou égal à 12,5 % ET l'une des deux conditions ci-après est remplie :

- la croissance du CA est supérieure ou égale à 14,4 % et inférieure à 16 % et la croissance de l'EBITA* est supérieure ou égale à 24,3 % OU
- la croissance du CA est supérieure ou égale à 14,4 % et la croissance de l'EBITA* est supérieure ou égale à 24,3 % et inférieure à 27 %.

Chaque bénéficiaire est en droit d'acquérir 50 % des actions qui lui ont été attribuées gratuitement si le ROCE* est supérieur ou égal à 12,5 % ET l'une des deux conditions ci-après est remplie :

- la croissance du CA est supérieure ou égale à 12,8 % et inférieure à 14,4 % et la croissance de l'EBITA* est supérieure ou égale à 21,6 %, OU
- la croissance du CA est supérieure ou égale à 12,8 % et la croissance de l'EBITA* est supérieure ou égale à 21,6 % et inférieure à 24,3 %.

Tous les bénéficiaires perdent entièrement le droit d'acquérir les actions qui leur ont été attribuées gratuitement si l'on se trouve dans l'un des 3 cas suivants : la croissance du CA est inférieure à 12,8 % OU la croissance de l'EBITA* est inférieure à 21,6 % OU le ROCE** est inférieur à 12,5 %.

* EBITA (*Earnings Before Interest Taxes and Amortisation*) : Résultat opérationnel avant amortissement des incorporels liés aux acquisitions, perte de valeur de goodwill et hors éléments non récurrents.

** ROCE : signifie le taux de *Return On Capital Employed* et est calculé selon la formule suivante : NOPAT /Capital Employed.

5.2.1.4 Résultat fiscal

Le résultat fiscal d'ensemble s'est traduit par une perte de 3,8 millions d'euros en 2013, qui a été reportée en avant, portant ainsi le montant des déficits reportables à 51,7 millions d'euros.

La société bénéficie par ailleurs d'une créance de carry back d'un montant de 17,2 millions d'euros, remboursable à hauteur de 10,7 millions d'euros au plus tard le 31 décembre 2014 et 6,5 millions au plus tard le 31 décembre 2015.

5.2.1.5 Capitaux propres

Le capital social au 31 décembre 2013 est composé de 57 260 190 actions de 2,50 euros contre 56 598 048 actions au 31 décembre 2012.

En effet, le conseil d'administration de la société a décidé dans sa séance du 30 mai 2013 la mise en œuvre d'un paiement du dividende en actions qui a conduit à l'émission de 662 142 actions nouvelles.

5.2.1.6 Conditions d'emprunt et structure de financement

Le montant des dettes financières s'élève au 31 décembre 2013 à 232 millions d'euros, dont 20 millions d'euros correspondent au montant de la ligne de crédit syndiqué utilisée à cette date et 200 millions d'euros correspondant aux soldes créditeurs des filiales participant au cash pooling.

La société respecte l'ensemble des ratios financiers auxquels elle est soumise.

5.2.1.7 Tableau d'échéance des dettes fournisseurs

La société a mis en application à compter du 1er janvier 2009 les recommandations édictées par la loi L.M.E. du 4 août 2008 en matière de délai de paiement. En application de l'article D 441-4 du code de commerce, le tableau ci-dessous résume la décomposition du solde des dettes fournisseurs par date d'échéance au 31 décembre 2013.

Type de fournisseur	à échoir dans 1 mois	échu + 0 à 30 jours	échu + 30 à 60 jours	échu + 60 à 90 jours	échu + 90 à 120 jours	échu + 120 jours	total
2013							
Intragroupe	125	7	848			12	992
Tiers externe	93		11	13			117
Total	218	7	859	13		12	1 109
2012							
Intragroupe	895	2 017	745	4	3		3 664
Tiers externe	19	22	1 000		89		1 130
Total	914	2 039	1 745	4	92		4 794

5.2.1.8 Trésorerie

La société présente, au 31 décembre 2013, une trésorerie nette négative de 74,1 millions d'euros contre 60,7 millions d'euros au 31 décembre 2012, incluant les comptes courants de cash pooling et telle que présentée au tableau des flux de trésorerie.

La diminution nette de 13,4 millions d'euros s'analyse comme suit :

Flux net de trésorerie généré par l'activité	60,8
Flux net décaissé au titre d'investissements corporels et incorporels	- 0,2
Flux net décaissé au titre d'investissements financiers	0,0
Flux net des autres activités financières	- 47,4
Acquisition d'actions propres	+ 0,9
Diminution nette des dettes financières	- 11,2
Dividendes versés	- 16,3
Total	- 13,4

5.2.2 Résultat

Le montant du chiffre d'affaires s'établit à 51,4 millions d'euros contre 46,9 millions d'euros en 2012, en augmentation de 4,5 millions d'euros.

Il se décompose comme suit :

	2013	***2012***
Redevances perçues des filiales	49,2	45,4
Autres revenus (dont locations immobilières)	2,2	1,5

Le résultat d'exploitation fait ressortir un profit de 19,4 millions d'euros en 2013 contre 4,4 millions d'euros en 2012. Sur l'exercice 2012, il intégrait la provision comptabilisée en charges de personnel sur les actions propres destinées à servir les plans d'actions de performance pour 9,0 millions d'euros.

Le résultat financier d'un montant de 23,4 millions d'euros en 2013 contre 34,4 millions d'euros en 2012, se décompose comme suit :

	2013	***2012***
Dividendes	40,0	38,3
Intérêts financiers (net)	- 2,5	- 1,0
Provisions sur filiales	- 16,5	- 5,5

Le montant figurant en « Provisions sur filiales » en 2013 correspond principalement à une dépréciation des titres de Teleperformance France pour 18 millions d'euros, des titres de la filiale espagnole pour 4 millions d'euros ainsi qu'à une reprise de provision sur les titres de la filiale italienne pour 7 millions d'euros.

Le résultat courant avant impôts fait ressortir un profit de 42,8 millions d'euros, contre un profit de 38,8 millions d'euros en 2012.

Le résultat exceptionnel est non significatif tant sur 2013 que sur 2012.

Après un impôt sur les sociétés de 7,9 millions d'euros en 2013 (5,2 millions d'euros en 2012), le résultat net 2013 fait ressortir un profit de 34,9 millions d'euros contre un profit de 34,2 millions d'euros en 2012.

5.3 Tendances et perspectives

5.3.1 Perspectives

Le groupe Teleperformance poursuivra en 2014 sa stratégie de création de valeur et de croissance équilibrée. Pour l'exercice 2014, il anticipe une progression de son chiffre d'affaires - à devises et périmètre constants - comprise entre + 5 % et + 7 %.

Le groupe visera une amélioration de ses ratios de rentabilité avec comme objectif d'atteindre une marge d'EBITA (hors éléments non récurrents) comprise entre 9,5 % et 9,7 % du chiffre d'affaires, ainsi que d'une nouvelle progression du retour sur capitaux employés.

5.3.2 Risques et incertitudes

Les activités du groupe sont soumises aux risques des marchés (sensibilité aux paramètres économiques et financiers), ainsi qu'au risque politique et géopolitique lié à sa présence mondiale. Une description détaillée de ces risques figure au paragraphe 1.6. *Facteurs de risques* du présent document de référence.

6. Comptes consolidés

6.1 ÉTAT DE LA SITUATION FINANCIÈRE 140

6.2 ÉTAT DU RÉSULTAT 141

6.3 ÉTAT DU RÉSULTAT GLOBAL 141

6.4 ÉTAT DES FLUX DE TRÉSORERIE 142

6.5 VARIATION DES CAPITAUX PROPRES 143

6.6 NOTES ANNEXES AUX ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS 144

6.7 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS 184

6.1 État de la situation financière *(en millions d'euros)*

ACTIF	Notes	31.12.2013	31.12.2012
Actifs non courants			
Goodwill	B1	674	712
Autres immobilisations incorporelles	B1	78	88
Immobilisations corporelles	B2	287	275
Actifs financiers	B9	33	27
Impôts différés	B3	31	36
Total actifs non courants		1 103	1 138
Actifs courants			
Actifs impôts exigibles		38	38
Clients	B4	498	480
Autres actifs courants	B4	73	83
Autres actifs financiers	B9	15	13
Trésorerie et équivalents	B7	164	170
Total actifs courants		788	784
Total actif		**1 891**	**1 923**

PASSIF	Notes	31.12.2013	31.12.2012
Capitaux propres			
Capital	B5	143	142
Prime d'émission		576	556
Réserves de conversion		-65	17
Autres réserves groupe		738	662
Total part du groupe		1 392	1 377
Participations ne conférant pas le contrôle		4	6
Total capitaux propres		1 396	1 383
Passifs non courants			
Provisions	B6	9	7
Passifs financiers	B7	21	14
Impôts différés	B3	37	47
Total passifs non courants		67	68
Passifs courants			
Provisions	B6	14	15
Dettes d'impôts		23	32
Fournisseurs	B8	87	81
Autres passifs courants	B8	249	269
Autres passifs financiers	B7	56	76
Total passifs courants		429	473
Total des passifs et des capitaux propres		**1 891**	**1 923**

6.2 État du résultat *(en millions d'euros)*

	Notes	2013	2012
Chiffre d'affaires		**2 433**	**2 347**
Autres produits de l'activité	C2	9	10
Charges de personnel		-1 706	-1 650
Charges liées aux paiements fondés sur des actions	C3	-10	-10
Charges externes	C5	-401	-386
Impôts et taxes		-13	-13
Dotations aux amortissements		-99	-92
Amortissements des incorporels liés aux acquisitions		-8	-9
Perte de valeur des goodwill		-3	
Variation des stocks			-1
Autres produits d'exploitation	C4	2	7
Autres charges d'exploitation	C4	-8	-10
Résultat opérationnel		**196**	**193**
Produits de trésorerie et d'équivalents de trésorerie		1	2
Coût de l'endettement financier brut		-9	-13
Coût de l'endettement financier net	**C6**	**-8**	**-11**
Autres produits financiers	C6	27	29
Autres charges financières	C6	-26	-25
Résultat financier		**-7**	**-7**
Résultat avant impôt		**189**	**186**
Charge d'impôt	C7	-60	-57
Résultat net après impôt		**129**	**129**
Résultat net après impôt - Part du groupe		**129**	**127**
Résultat net après impôt - Participations ne conférant pas le contrôle		0	2
Résultat de base par action (en €)	**C8**	**2,27**	**2,30**
Résultat dilué par action (en €)	**C8**	**2,27**	**2,27**

6.3 État du résultat global *(en millions d'euros)*

	2013	2012
Résultat	**129**	**129**
Non reclyclables en résultat		
Gains (pertes) actuariels sur avantage du personnel (brut)	0	0
Gains (pertes) actuariels sur avantage du personnel (impôt)	0	0
Recyclables en résultat		
Gains (pertes) nets sur couvertures de change (brut)	-5	4
Gains (pertes) nets sur couvertures de change (impôt)	2	-1
Ecarts de conversion	-82	-6
Autres éléments du résultat global	**-85**	**-3**
Total produits et charges comptabilisées	**44**	**126**
dont groupe	44	124
dont participations ne conférant pas le contrôle	0	2

6.4 État des flux de trésorerie *(en millions d'euros)*

Flux de trésorerie liés à l'activité opérationnelle	*2013*	*2012*
Résultat part du groupe	129	127
Résultat participation ne conférant pas le contrôle	0	2
Charges d'impôts comptabilisées	60	57
Dépréciations et amortissements des actifs immobilisés	107	101
Pertes de valeurs des Goodwill	3	
Dotations (reprises) nettes aux provisions	1	-10
Pertes et gains latents sur instruments financiers	0	-1
Paiements fondés sur des actions	7	10
Impôt décaissé	-71	-57
Marge brute d'autofinancement	***236***	***229***
Créances clients	-45	-31
Fournisseurs	-2	-9
Autres	1	14
Variation du besoin en fonds de roulement	***-46***	***-26***
Flux de trésorerie générés par l'activité	**190**	**203**

Flux de trésorerie liés aux opérations d'investissement		
Acquisition d'immobilisations inc. et corporelles	-127	-110
Prêts accordés	-8	-4
Cession d'immobilisations inc. et corporelles	1	2
Remboursement de prêts	2	0
Flux de trésorerie liés aux investissements	**-132**	**-112**

Flux de trésorerie liés aux opérations de financement		
Augmentation des capitaux propres	0	0
Acquisition de titres d'autocontrôle	1	0
Changement de parts d'intérêts dans les sociétés contrôlées	-11	-5
Dividendes versés aux actionnaires de la société mère	-17	-26
Augmentation des dettes financières	72	255
Remboursement des dettes financières	-93	-294
Flux de trésorerie liés aux opérations de financement	**-48**	**-70**

Variation de trésorerie	***10***	***21***
incidence des variations de change et reclassements	*-10*	*-8*
Trésorerie à l'ouverture	**160**	**147**
Trésorerie à la clôture (Note B7)	**160**	**160**

6.5 Variation des capitaux propres *(en millions d'euros)*

	Part du groupe								Total
	Capital social	Prime d'émission	Réserves de conversion	Réserves & résultat	Juste valeur couverture	Gains & pertes actuariels sur avantage du personnel	Réserves groupe	Participation ne conférant pas le contrôle	
31/12/11	**142**	**556**	**23**	**554**	**-2**	**0**	**1 273**	**4**	**1 277**
Différences de change résultant de la conversion des opérations à l'étranger			-6				**-6**		**-6**
Résultat				127			**127**	2	**129**
Pertes nettes sur les couvertures de flux de trésorerie					3		**3**		**3**
Total des produits et charges comptabilisés	***0***	***0***	***-6***	***127***	***3***	***0***	***124***	***2***	***126***
Engagements de rachat de minoritaires				-5			**-5**		**-5**
Juste valeur actions gratuites				10			**10**		**10**
Dividendes (0,46 € par action)				-25			**-25**		**-25**
31/12/12	**142**	**556**	**17**	**661**	**1**	**0**	**1 377**	**6**	**1 383**
Différences de change résultant de la conversion des opérations à l'étranger			-82				**-82**		**-82**
Résultat				129			**129**		**129**
Pertes nettes sur les couvertures de flux de trésorerie					-3		**-3**		**-3**
Gains et pertes actuariels sur avantage du personnel							**0**		**0**
Total des produits et charges comptabilisés	***0***	***0***	***-82***	***129***	***-3***	***0***	***44***	***0***	***44***
Augmentation de capital	1	20					**21**	1	**22**
Engagements de rachat de minoritaires				-20			**-20**	-3	**-23**
Juste valeur actions gratuites				7			**7**		**7**
Titres d'autocontrôle				1			**1**		**1**
Dividendes (0,68 € par action)				-38			**-38**		**-38**
Autres							**0**		**0**
31/12/13	***143***	***576***	***-65***	***740***	***-2***	***0***	***1 392***	***4***	***1 396***

Rappelons que les différences de change résultant de la conversion des états financiers des filiales étrangères antérieurs au 1er janvier 2004 ont été reclassées en réserves, conformément à l'option offerte par IFRS1 dans le cadre de la première application des normes IFRS.

6.6 Notes annexes aux états financiers consolidés

Sommaire des notes annexes aux états financiers consolidés

A. Principes et méthodes comptables 146
A.1 Entité présentant les états financiers 146
A.2 Bases de préparation 146
A.3 Principes de consolidation 147
A.4 Monnaie étrangère 147
A.5 Instruments financiers 147
A.6 Regroupements d'entreprise 149
A.7 Immobilisations 149
A.8 Actifs financiers 151
A.9 Actifs non courants détenus en vue de la vente et activités abandonnées 151
A.10 Créances clients et autres débiteurs 151
A.11 Stocks 152
A.12 Trésorerie et équivalents de trésorerie 152
A.13 Titres d'autocontrôle 152
A.14 Dépréciation 152
A.15 Passifs financiers 153
A.16 Avantages du personnel 153
A.17 Provisions 154
A.18 Dettes fournisseurs et autres créditeurs 154
A.19 Produits 154
A.20 Charges 154
A.21 Produits et charges financiers 154
A.22 Impôt sur le résultat 155
A.23 Le résultat par action 155
A.24 Information sectorielle 155
A.25 Détermination de la juste valeur 156
A.26 Gestion du risque financier 157
A.27 Évènements post clôture 159
A.28 Glossaire 159

B. Notes sur le bilan 160
B.1 Immobilisations incorporelles 160
B.2 Immobilisations corporelles 163
B.3 Impôts différés 164
B.4 Clients et autres actifs courants 164
B.5 Capital social 165
B.6 Provisions 166
B.7 Endettement financier net 168
B.8 Fournisseurs et autres passifs courants 170
B.9 Instruments financiers 170

C. Notes sur le compte de résultat 173

C.1 Incidence de l'effet de change 173
C.2 Autres produits de l'activité 173
C.3 Paiement fondé sur des actions 173
C.4. Autres produits et charges d'exploitation 174
C.5 Charges externes 175
C.6 Résultat financier 175
C.7 Charge d'impôts 175
C.8 Résultat par action 175

D. Information sectorielle 176

E. Engagements et autres obligations contractuelles 177

F. Litiges 178

G. Risques de conversion dans le cadre de la consolidation 178

H. Information relative aux parties liées 179

I. Devises étrangères 179

J. Périmètre de consolidation 180

A. Principes et méthodes comptables

A.1 Entité présentant les états financiers

Teleperformance (« la société ») est une entreprise qui est domiciliée en France.

Les états financiers consolidés de la société pour l'exercice clos le 31 décembre 2013 comprennent la société et ses filiales (ensemble désigné comme *le groupe*).

Les états financiers ont été arrêtés par le conseil d'administration du 25 février 2014 et seront soumis à l'approbation de l'assemblée générale du 7 mai 2014.

Les états financiers sont présentés en millions d'euros arrondis au million d'euro le plus proche.

A.2 Bases de préparation

Les états financiers consolidés au 31 décembre 2013 sont préparés conformément au référentiel IFRS (*International Financial Reporting Standards*), tel qu'adopté par l'Union Européenne à la date de clôture des comptes et présentés conformément à la norme IAS 1 révisée et ses amendements.

Les amendements à la norme IAS 19 « Avantage du personnel » ont été appliqués de manière anticipée au 31 décembre 2012.

Les normes, amendements et interprétations suivants :

- IFRS 13 « Évaluation à la juste valeur »
- amendements à IFRS 7 « Information à fournir sur la compensation des actifs et passifs financiers »
- amendements à IFRS 1 « Hyperinflation grave et suppression de dates d'application fermes
- amendement IAS 12 « Impôts différés – Recouvrement des actifs sous-jacents »

n'ont pas eu d'impact significatif sur les états financiers consolidés du groupe.

Par ailleurs, le groupe n'a pas opté pour une application anticipée des autres normes et amendements applicables par anticipation :

- normes sur la consolidation IFRS 10, IFRS 11, IFRS 12
- amendements consécutifs à IFRS 10, 11, 12 sur IAS 27 et IAS 28
- amendements à IAS 32 sur la compensation des actifs et passifs financiers

Ces normes et amendements seront d'application obligatoire à compter du 1er janvier 2014.

Le groupe n'attend pas d'impact significatif sur les états financiers du fait de leur adoption.

À l'exception de l'application de la norme IFRS 13 « Évaluation à la juste valeur » et des amendements à IFRS 7 « Information à fournir sur la compensation des actifs et passifs financiers », les méthodes comptables appliquées par le groupe dans les états financiers consolidés sont identiques à celles utilisées dans les états financiers consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2012.

Les états financiers sont préparés sur la base du coût historique à l'exception des actifs et passifs suivants évalués à leur juste valeur : instruments financiers dérivés, instruments financiers détenus à des fins de transaction, instruments financiers classés comme disponibles à la vente.

Les actifs non courants et les groupes d'actifs destinés à être cédés sont évalués au montant le plus faible entre la valeur comptable et la juste valeur diminuée des coûts de la vente.

Les méthodes comptables exposées ci-dessous ont été appliquées d'une façon permanente à l'ensemble des périodes présentées dans les états financiers consolidés.

Estimation

L'établissement des états financiers selon les normes IFRS nécessite d'effectuer des estimations et de formuler des hypothèses qui affectent les montants figurant dans ces états financiers, notamment en ce qui concerne les éléments suivants :

- les durées d'amortissement des immobilisations,
- les dépréciations des créances douteuses,
- les dépréciations des immobilisations incorporelles et écarts d'acquisition,
- l'évaluation des provisions et des engagements de retraite,
- l'évaluation des dettes financières relatives aux compléments de prix liés à des engagements de rachat de participations minoritaires,
- l'évaluation des charges liées aux paiements fondés sur les actions,
- les provisions pour risques, notamment les provisions pour litiges,
- les provisions pour restructuration,
- l'évaluation des actifs incorporels dans le cadre des regroupements d'entreprise,
- les impôts différés.

Ces estimations sont établies en fonction des informations disponibles lors de leur établissement et peuvent être révisées si les circonstances sur lesquelles elles étaient fondées évoluent, ou par suite de nouvelles informations. Les résultats réels peuvent être différents de ces estimations.

A.3 Principes de consolidation

Filiales

Une filiale est une entité contrôlée par la société. Le contrôle existe lorsque la société a le pouvoir de diriger directement ou indirectement les politiques financières et opérationnelles de l'entité afin d'obtenir des avantages de ses activités.

Pour apprécier le contrôle, les droits de vote potentiels qui sont actuellement exerçables ou convertibles sont pris en considération.

Les états financiers des filiales sont inclus dans les états financiers consolidés à partir de la date à laquelle le contrôle est obtenu jusqu'à la date à laquelle le contrôle cesse.

Coentreprises

La société n'est pas associée dans des coentreprises.

Entreprises associées

La société ne détient aucune entité sur laquelle elle exerce une influence notable sans en avoir le contrôle.

Transactions éliminées dans les états financiers consolidés

Les soldes bilanciels, les pertes et gains latents, les produits et les charges résultant des transactions intragroupe sont éliminés en totalité lors de la préparation des états financiers consolidés.

Les pertes latentes sont éliminées de la même façon que les profits latents, mais seulement dans la mesure où elles ne sont pas représentatives d'une perte de valeur.

A.4 Monnaie étrangère

Transactions en monnaie étrangère

Les transactions en monnaie étrangère sont enregistrées en appliquant le cours de change en vigueur à la date de transaction.

Les actifs et passifs monétaires libellés en monnaie étrangère à la date de clôture sont convertis en euros en utilisant le cours de change à cette date. Les écarts de change résultant de la conversion sont comptabilisés en produits ou en charges. Les actifs et passifs non monétaires libellés en monnaie étrangère qui sont évalués au coût historique sont convertis en utilisant le cours de change à la date de la transaction.

Les actifs et passifs non monétaires libellés en monnaie étrangère qui sont évalués à la juste valeur sont convertis en utilisant le cours de change de la date à laquelle la juste valeur a été déterminée.

États financiers des activités à l'étranger

La monnaie fonctionnelle des activités opérationnelles hors zone euro est généralement la devise locale sauf si l'essentiel des flux financiers sont réalisés en référence à une autre devise.

Les actifs et les passifs d'une activité à l'étranger y compris le goodwill et les ajustements de juste valeur découlant de la consolidation sont convertis en euros en utilisant le cours de change à la date de clôture.

Les produits et les charges d'une activité à l'étranger sont convertis en euros en utilisant le cours moyen de l'exercice, sauf fluctuation significative. Les écarts de change résultant des conversions sont comptabilisés en réserve de conversion, en tant que composante distincte des capitaux propres.

La société n'exerce pas d'activité à l'étranger dans une économie définie comme hyper inflationniste par l'IASB.

Investissement net dans une activité à l'étranger

Les écarts de change résultant de la conversion d'un investissement net dans une activité à l'étranger et des couvertures correspondantes sont comptabilisés en réserve de conversion. Ils sont comptabilisés en résultat lors de la cession de l'activité à l'étranger.

A.5 Instruments financiers

Instruments financiers non dérivés

Les instruments financiers non dérivés comprennent les placements dans des instruments de capitaux propres et les titres d'emprunts, les créances et autres débiteurs, la trésorerie et les équivalents de trésorerie, les prêts et emprunts et les fournisseurs et autres créditeurs.

Les instruments financiers non dérivés sont comptabilisés initialement à la juste valeur, majorés, pour les instruments qui ne sont pas à la juste valeur par le biais du compte de résultat, des coûts de transaction directement attribuables. Postérieurement à la comptabilisation initiale, les instruments financiers non dérivés sont évalués comme décrit dans les notes annexes les concernant.

Un instrument financier est comptabilisé si le groupe devient partie aux dispositions contractuelles de l'instrument. Les actifs financiers sont décomptabilisés si les droits contractuels du groupe de recevoir les flux de trésorerie liés aux actifs financiers sont éteints ou si le groupe transfère l'actif financier à une autre partie sans en conserver le contrôle ou la quasi-totalité des risques et avantages. Les achats et les ventes « normalisés » d'actifs financiers sont comptabilisés à la date de transaction, i.e. la date à laquelle le groupe s'engage à acheter ou vendre l'actif. Les passifs financiers sont décomptabilisés si les obligations du groupe spécifiées au contrat arrivent à expiration ou ont été éteintes ou annulées.

- Placements détenus jusqu'à leur échéance

Lorsque le groupe a l'intention et la capacité de détenir des titres d'emprunt jusqu'à l'échéance, ils sont classés en tant que placements détenus jusqu'à leur échéance. Après leur comptabilisation initiale, les placements détenus jusqu'à leur échéance sont évalués au coût amorti, selon la méthode du taux d'intérêt effectif, diminué du montant d'éventuelles pertes de valeur.

- Actifs financiers disponibles à la vente

Le cas échéant, les placements du groupe en titres de capitaux propres et en certains titres d'emprunts sont classés en tant qu'actifs disponibles à la vente. Après leur comptabilisation initiale, ils sont évalués à la juste valeur et toute variation en résultant est comptabilisée directement en capitaux propres, à l'exception du montant des pertes de valeur et, pour les éléments monétaires disponibles à la vente, des écarts de change. Lorsque ces placements sont décomptabilisés, le cumul des profits ou pertes comptabilisé en capitaux propres est transféré en résultat. Le groupe ne détient pas d'instruments financiers disponibles à la vente au 31 décembre 2013.

- Les placements à la juste valeur par le biais du compte de résultat

Un instrument est classé en tant que placement à la juste valeur par le biais du compte de résultat s'il est détenu à des fins de transactions ou désigné comme tel lors de sa comptabilisation initiale. Les instruments financiers sont désignés comme étant à la juste valeur par le biais du compte de résultat si le groupe gère de tels placements et prend les décisions d'achat et de vente sur la base de leur juste valeur. Lors de leur comptabilisation initiale, les coûts de transaction directement attribuables sont comptabilisés en résultat lorsqu'ils sont encourus. Les instruments financiers à la juste valeur par le biais du compte de résultat sont évalués à la juste valeur, et toute variation en résultant est comptabilisée en résultat.

- Emprunts portant intérêt

Les emprunts portant intérêt sont comptabilisés initialement à la juste valeur diminuée du montant des coûts de transaction attribuables. Après la comptabilisation initiale, ils sont évalués au coût amorti ; la différence entre le coût et la valeur de remboursement est comptabilisée dans le compte de résultat sur la durée des emprunts, selon la méthode du taux d'intérêt effectif.

- Autres

Les autres instruments financiers non dérivés sont évalués au coût amorti selon la méthode du taux d'intérêt effectif, minoré du montant des pertes de valeur.

Instruments financiers dérivés

Le groupe utilise des instruments financiers dérivés pour réduire son exposition aux risques de change et de taux d'intérêt résultant de ses activités. Le groupe a ponctuellement recours aux instruments financiers dérivés négociés auprès des établissements de premier plan, limitant ainsi le risque de contrepartie.

L'ensemble des instruments financiers dérivés est comptabilisé au bilan en autres actifs et passifs courants ou non courants en fonction de leur maturité et de leur qualification comptable et évalué à la juste valeur dès la date de transaction. La variation de juste valeur de ces instruments est enregistrée en résultat sauf dans le cas de couverture de flux de trésorerie.

Les instruments dérivés désignés comme des instruments de couverture sont classés par catégorie de couverture en fonction de la nature des risques couverts :

- la couverture de flux de trésorerie permet de couvrir le risque de variation de flux de trésorerie attaché à des actifs ou des passifs comptabilisés ou à une transaction prévue hautement probable qui affecterait le compte de résultat consolidé
- la couverture de juste valeur permet de couvrir le risque de variation de la juste valeur d'un actif ou d'un passif comptabilisé ou d'un engagement ferme non encore comptabilisé qui affecterait le résultat net consolidé.

Le groupe a essentiellement recours à des instruments de couverture de flux de trésorerie.

Le groupe applique la comptabilité de couverture dès lors que la relation de couverture est identifiée, formalisée et documentée dès sa date de mise en place et que son efficacité a été démontrée.

Le traitement comptable de ces instruments de couverture est différencié en fonction du type de relation de couverture :

- couvertures de flux de trésorerie : la partie efficace est enregistrée en contrepartie des capitaux propres. Les montants enregistrés en capitaux propres sont repris en compte de résultat symétriquement au mode de comptabilisation des éléments couverts, soit principalement en résultat opérationnel pour les couvertures d'opérations commerciales et en résultat financier pour les couvertures d'opérations financières.
  La partie inefficace des couvertures de flux de trésorerie est comptabilisée en résultat financier.
- couvertures de juste valeur : elles sont enregistrées en résultat financier.

A.6 Regroupements d'entreprise

Suite à la révision antérieure des normes IFRS 3 et IAS 27, le groupe a modifié sa méthode de comptabilisation des regroupements d'entreprise ainsi que des rachats et engagements de rachats des minoritaires pour les acquisitions réalisées après le 31 décembre 2009.

Ainsi, depuis le 1er janvier 2010, chaque regroupement d'entreprises peut, sur choix du groupe, être comptabilisé selon l'une des deux options proposées par la norme IFRS 3 révisée :

Valorisation des intérêts minoritaires en proportion des actifs et passifs identifiables :

- le goodwill est calculé sur la quote-part du capital acquis et représente la différence entre le coût d'acquisition et la part d'intérêts du groupe dans la juste valeur des actifs, passifs et passifs éventuels identifiables acquis
- lors de l'acquisition ultérieure des intérêts minoritaires, le cas échéant, tout écart entre le prix payé et la quote-part de capitaux propres acquise est imputé sur les capitaux propres du groupe.

Valorisation des intérêts minoritaires en juste valeur (méthode dite « du goodwill complet ») :

- le goodwill est calculé sur 100 % des titres et représente la différence entre le coût d'acquisition des intérêts acquis auquel est ajoutée une estimation de la juste valeur des intérêts non acquis le cas échéant, et la juste valeur des actifs, passifs et passifs éventuels identifiables acquis ; la quote-part des intérêts minoritaires présentée au bilan est ainsi en juste valeur
- lors de l'acquisition ultérieure des intérêts minoritaires, le cas échéant, tout écart entre le prix effectivement payé et l'évaluation d'origine est imputé sur les capitaux propres du groupe.

Le groupe a opté pour la valorisation des intérêts minoritaires en proportion des actifs et passifs identifiables pour les deux acquisitions réalisées en 2010 (TLScontact et Metis).

Lorsqu'à la date de prise de contrôle le groupe s'engage à racheter les intérêts minoritaires, il comptabilise un passif financier correspondant à la juste valeur de l'engagement avec en contrepartie la diminution des capitaux propres du groupe. Ce traitement est effectué quelle que soit la méthode retenue et dans l'attente d'une position de l'IFRS IC à ce sujet. Les variations ultérieures de la dette sont constatées par les capitaux propres.

Par ailleurs, les coûts liés à l'acquisition, autres que ceux liés à l'émission d'une dette ou de titres de capital, que le groupe supporte du fait d'un regroupement d'entreprises sont comptabilisés en charges lorsqu'ils sont encourus.

Concernant les regroupements réalisés entre le 1er janvier 2004 et le 31 décembre 2009, le goodwill représente la différence entre le coût d'acquisition et la part d'intérêts du groupe dans la juste valeur des actifs, passifs et passifs éventuels identifiables acquis. Les achats de participation minoritaires sont comptabilisés en goodwill pour la différence entre le prix payé et la quote-part de situation nette acquise.

Le cas échéant, les engagements de rachats de participations minoritaires sont enregistrés en passif financier avec en contrepartie la constatation d'un goodwill et l'annulation des intérêts minoritaires concernés et ce, jusqu'au rachat effectif.

Enfin, pour les regroupements antérieurs au 1er janvier 2004, date de transition aux IFRS, le goodwill a été maintenu à son coût présumé qui représente le montant comptabilisé selon le référentiel comptable précédent.

A.7 Immobilisations

Corporelles

- Actifs dont le groupe est propriétaire

Une immobilisation corporelle est évaluée au coût diminué du cumul des amortissements (voir ci-dessous) et du cumul des pertes de valeur (voir méthode comptable décrite en note A14 *Dépréciation*).

Le coût comprend les dépenses directement attribuables à l'acquisition de l'actif.

Lorsque des composants des immobilisations corporelles ont des durées d'utilité différentes, ils sont comptabilisés en tant qu'immobilisations corporelles distinctes.

- Actifs loués

Les contrats de location ayant pour effet de transférer au groupe la quasi-totalité des risques et des avantages inhérents à la propriété d'un actif sont classés en tant que contrats de location financement. Dans ce cas, lors de la comptabilisation initiale, l'actif loué est comptabilisé pour un montant égal à la juste valeur du bien loué ou, si celle-ci est inférieure, à la valeur actualisée des paiements minimaux au titre de la location. Après comptabilisation initiale, l'actif est comptabilisé selon la méthode comptable applicable à ce type d'actif.

Tout autre contrat de location est un contrat de location simple. Les actifs loués ne sont pas, dans ce cas, comptabilisés au bilan du groupe.

La société n'a conclu aucun contrat de location financement portant sur des biens immobiliers.

- Coûts ultérieurs

Le groupe comptabilise dans la valeur comptable d'une immobilisation corporelle le coût de remplacement d'un composant de cette immobilisation corporelle au moment où ce coût est encouru s'il est probable que les avantages économiques futurs associés à cet actif iront au groupe et que son coût peut être évalué de façon fiable.

Tous les coûts d'entretien courant et de maintenance sont comptabilisés en charges au moment où ils sont encourus.

- Amortissement

L'amortissement est comptabilisé en charges selon le mode linéaire sur la durée d'utilité estimée pour chaque composant d'une immobilisation corporelle, dès qu'il est prêt à être mis en service. Les actifs loués sont amortis sur leur durée d'utilité sauf si la durée du contrat de location est inférieure à celle-ci. Dans ce cas, cette dernière est retenue.

Les durées d'utilité estimées sont les suivantes :

constructions	20 à 25 ans
matériel de bureau et informatique :	3 à 5 ans
autres immobilisations corporelles :	3 à 10 ans

Les modes d'amortissement, les durées d'utilité et les valeurs résiduelles sont revus à chaque clôture.

Les terrains ne sont pas amortis.

Incorporelles

- Recherche et développement

Les dépenses de recherche supportées en vue d'acquérir une compréhension et des connaissances scientifiques ou techniques nouvelles sont comptabilisées en charges lorsqu'elles sont encourues.

Les dépenses de développement, c'est-à-dire découlant de l'application des résultats de la recherche à un plan ou un modèle en vue de la production de produits et procédés nouveaux ou substantiellement améliorés, sont comptabilisées en tant qu'immobilisations si les coûts peuvent être mesurés de façon fiable et si le groupe peut démontrer la faisabilité technique et commerciale du produit ou du procédé, l'existence d'avantages économiques futurs probables et son intention ainsi que la disponibilité de ressources suffisantes pour achever le développement. Les dépenses ainsi portées à l'actif comprennent les coûts des matières, de la main d'œuvre directe et une quote-part appropriée des frais généraux. Les autres dépenses de développement sont comptabilisées en charges lorsqu'elles sont encourues.

Les dépenses de développement portées à l'actif sont comptabilisées à leur coût diminué du cumul des amortissements (voir ci-dessous) et du cumul des pertes de valeur (voir méthode comptable décrite en note A14 *Dépréciation*).

- Autres immobilisations incorporelles

Elles comprennent principalement les marques et « relations clients » évaluées et comptabilisées dans le cadre des regroupements d'entreprises.

Par ailleurs, les autres immobilisations incorporelles qui ont été acquises par le groupe, ayant une durée d'utilité finie, sont comptabilisées à leur coût diminué du cumul des amortissements (voir ci-dessous) et du cumul des pertes de valeur (voir méthode comptable décrite en note A14 *Dépréciation*).

Les dépenses portant sur un goodwill ou des marques générées en interne sont comptabilisées en charges lorsqu'elles sont encourues.

- Dépenses ultérieures

Les dépenses ultérieures relatives aux immobilisations incorporelles sont activées seulement si elles augmentent les avantages économiques futurs associés à l'actif spécifique correspondant. Les autres dépenses sont comptabilisées en charges lorsqu'elles sont encourues.

Amortissement

L'amortissement est comptabilisé en charges selon le mode linéaire sur la durée d'utilité estimée des immobilisations incorporelles, sauf si elle est indéterminée. Le goodwill et les immobilisations incorporelles à durée d'utilité indéterminée ne sont pas amortis, mais font l'objet d'un test de dépréciation à chaque date de clôture (cf. note A14 *Dépréciation*). Les autres immobilisations incorporelles sont amorties dès qu'elles sont prêtes à être mises en service. Les durées d'utilité estimées sont les suivantes :

logiciels :	3 à 5 ans
frais de développement activés :	3 à 5 ans
brevets et licences :	10 ans
marques :	3 à 10 ans
relations clients :	9 à 15 ans
contrat de non concurrence :	durée du contrat

A.8 Actifs financiers

Les actifs financiers courants et non courants comprennent :

- Les titres de participations de sociétés non consolidées considérés comme actifs financiers disponibles à la vente (actifs financiers non courants) qui sont évalués à leur juste valeur (cf. note A5 *Instruments financiers*). Toutefois, s'agissant de titres de sociétés non cotées dont la juste valeur n'est pas déterminable de façon fiable, ils sont évalués au coût d'achat. En cas d'indication objective de dépréciation durable, une perte de valeur est constatée en résultat.
- Les prêts et créances qui sont évalués au coût amorti (cf. note A5 *Instruments financiers*) : cette rubrique intègre notamment des créances ou avances consenties à des entités associées ou non consolidées et des dépôts de garantie, versés notamment dans le cadre des baux commerciaux portant sur les locaux loués. Lors de leur comptabilisation initiale, ces prêts et créances sont enregistrés à leur juste valeur majorée des coûts directement attribuables ; à chaque clôture, ces actifs sont évalués au coût amorti.
- Les instruments financiers dérivés destinés à se couvrir sur les risques de change et de taux qui sont évalués à leur juste valeur lors de chaque clôture.

A.9 Actifs non courants détenus en vue de la vente et activités abandonnées

Les actifs non courants (ou groupe d'actifs et passifs destiné à être cédé) dont la valeur comptable sera recouvrée principalement par le biais d'une vente plutôt que par l'utilisation continue sont classés comme actifs détenus en vue de la vente.

Immédiatement avant la classification de l'actif comme détenu en vue de la vente, les valeurs comptables des actifs (et de tous les actifs et passifs du groupe destinés à être cédés) sont évaluées selon les principes comptables du groupe. Ensuite, lors de la classification initiale comme détenus en vue de la vente, les actifs non courants et les groupes destinés à être cédés sont comptabilisés au montant le plus faible entre la valeur comptable et la juste valeur diminuée des coûts de la vente.

Toute perte de valeur au titre d'un groupe destiné à être cédé est affectée d'abord au goodwill, puis aux autres actifs au prorata de leur valeur comptable, à l'exception toutefois des stocks, des actifs financiers, des actifs d'impôts différés, des actifs générés par des avantages du personnel qui continuent d'être évalués selon les principes comptables du groupe qui leur sont applicables.

Les pertes de valeur résultant du classement d'un actif (ou groupe d'actifs) comme détenu en vue de la vente sont comptabilisées en résultat. Les profits et pertes au titre des évaluations ultérieures sont traités de la même façon. Le profit comptabilisé ne peut pas excéder le cumul des pertes de valeur comptabilisées.

Une activité abandonnée est une composante de l'activité du groupe qui représente une ligne d'activité ou une région géographique principale et distincte ou une filiale acquise exclusivement en vue de la revente.

La classification comme activité abandonnée a lieu au moment de la cession ou à une date antérieure lorsque l'activité satisfait aux critères pour être classée comme détenue en vue de la vente. Un groupe destiné à être abandonné peut également satisfaire les critères pour être classé comme activité abandonnée.

A.10 Créances clients et autres débiteurs

Les créances clients et autres débiteurs sont évalués à leur juste valeur lors de la comptabilisation initiale, puis au coût amorti diminué du montant des pertes de valeur.

A.11 Stocks

Les stocks sont évalués au plus faible du coût et de la valeur nette de réalisation. La valeur nette de réalisation est le prix de vente estimé dans le cours normal de l'activité, diminué des coûts estimés pour l'achèvement et des coûts estimés nécessaires pour réaliser la vente.

A.12 Trésorerie et équivalents de trésorerie

La trésorerie et les équivalents de trésorerie comprennent principalement les fonds en caisse, les dépôts à vue et les parts d'OPCVM placées avec un horizon de gestion à court terme, évaluées et comptabilisées comme placements à la juste valeur par le biais du compte de résultat (cf. note A5 *Instruments financiers*).

Les découverts bancaires remboursables à vue et qui font partie intégrante de la gestion de la trésorerie du groupe constituent une composante de la trésorerie et des équivalents de trésorerie pour les besoins du tableau des flux de trésorerie, mais sont présentés au bilan en autres passifs financiers courants.

A.13 Titres d'autocontrôle

Les titres d'autocontrôle sont enregistrés en déduction des capitaux propres consolidés. Lors de leur cession, la contrepartie reçue en échange de ces titres, nette des coûts de transaction et des effets d'impôts liés, est comptabilisée en capitaux propres.

A.14 Dépréciation

Actifs non-financiers

Les actifs non financiers du groupe, les stocks (cf. note A11 *Stocks*) et les actifs d'impôt différé (cf. note A22 *Impôt sur le résultat*) sont examinés à chaque date de clôture afin d'apprécier s'il existe un quelconque indice qu'un actif a subi une perte de valeur. S'il existe un tel indice, la valeur recouvrable de l'actif est estimée.

Pour les goodwill, les immobilisations incorporelles à durée d'utilité indéterminée et les immobilisations incorporelles qui ne sont pas encore prêtes à être mises en service, la valeur recouvrable est estimée à chaque date de clôture. Le goodwill est évalué à son coût, diminué du cumul des pertes de valeur. Il est affecté à des unités génératrices de trésorerie ou groupes d'unités génératrices de trésorerie et n'est pas amorti, mais fait au minimum l'objet d'un test de dépréciation annuel.

Une perte de valeur est comptabilisée si la valeur comptable d'un actif ou de son unité génératrice de trésorerie est supérieure à sa valeur recouvrable. Une unité génératrice de trésorerie est le plus petit groupe identifiable d'actifs qui génère des entrées de trésorerie largement indépendantes des entrées de trésorerie générées par d'autres actifs ou groupes d'actifs. Les pertes de valeur sont comptabilisées dans le compte de résultat.

Une perte de valeur comptabilisée au titre d'une unité génératrice de trésorerie (ou d'un groupe d'unités) est portée en diminution de la valeur comptable des actifs affectés à l'unité génératrice de trésorerie (au groupe d'unités) dans l'ordre suivant :

- en priorité le goodwill,
- puis les actifs incorporels,
- puis les autres actifs non courants,
- puis les actifs courants.

La valeur recouvrable d'un actif ou d'une unité génératrice de trésorerie est la valeur la plus élevée entre la valeur d'utilité et la juste valeur diminuée des coûts de la vente. Pour apprécier la valeur d'utilité, les flux de trésorerie futurs estimés sont actualisés au taux qui reflète l'appréciation courante du marché de la valeur temps de l'argent et des risques spécifiques à l'actif. Les taux d'actualisation sont des taux après impôts appliqués à des flux de trésorerie après impôts. Leur utilisation conduit à la détermination de valeurs recouvrables identiques à celles qui auraient été obtenues en utilisant des taux avant impôt à des flux de trésorerie sans effet d'impôt.

Une perte de valeur comptabilisée au titre d'un goodwill ne peut pas être reprise.

Le taux d'actualisation prend en compte la moyenne des taux sans risques à échéance entre 10 et 30 ans, la prime de risques marché ainsi que le béta moyen mensuel sur 5 ans de Teleperformance. Les taux sans risques et les primes de risques sont calculés pour une zone géographique homogène. Le béta retenu est celui de la société Teleperformance, compte tenu de l'absence de sociétés comparables.

Pour les autres actifs, le groupe apprécie à chaque date de clôture s'il existe une indication que des pertes de valeurs comptabilisées au cours de périodes antérieures aient diminué ou n'existent plus. Une perte de valeur est reprise s'il y a eu un changement dans les estimations utilisées pour déterminer la valeur recouvrable. La valeur comptable d'un actif, augmentée en raison de la reprise d'une perte de valeur ne doit pas être supérieure à la valeur comptable qui aurait été déterminée, nette des amortissements, si aucune perte de valeur n'avait été comptabilisée.

Actifs financiers

Le groupe considère qu'un actif financier est déprécié s'il existe des indications objectives qu'un ou plusieurs événements ont eu un impact négatif sur les flux de trésorerie futurs estimés de l'actif.

La perte de valeur d'un actif financier évalué au coût amorti correspond à la différence entre sa valeur comptable et la valeur des flux de trésorerie futurs estimés, actualisée au taux d'intérêt effectif d'origine des actifs financiers. La perte de valeur d'un actif financier disponible à la vente est calculée par référence à sa juste valeur actuelle.

Un test de dépréciation est réalisé, sur une base individuelle, pour chaque actif financier significatif. Les autres actifs sont testés par groupes ayant des caractéristiques de risques de crédit similaires.

Les pertes de valeur sont comptabilisées en résultat. S'agissant des actifs disponibles à la vente, toute perte cumulée qui avait été antérieurement comptabilisée en capitaux propres est transférée en résultat.

A.15 Passifs financiers

Les passifs financiers sont notamment constitués de :

- Emprunts portant intérêt

Ils sont comptabilisés en tant qu'instruments financiers non dérivés conformément à la note A5 *Instruments financiers*.

- Engagements de rachat de participations minoritaires

Se reporter à la note A6 *Regroupement d'entreprises*.

A.16 Avantages du personnel

- Régimes à cotisations définies

Les cotisations à payer à un régime à cotisations définies sont comptabilisées en charges lorsqu'elles sont dues.

- Régimes à prestations définies

L'obligation nette du groupe au titre de régimes à prestations définies est évaluée séparément pour chaque régime en estimant le montant des avantages futurs acquis par le personnel en échange des services rendus au cours de la période présente et des périodes antérieures ; ce montant est actualisé pour déterminer sa valeur actuelle, et minoré de la juste valeur des actifs du régime. Le taux d'actualisation est égal au taux d'intérêt, à la date de clôture, des obligations de première catégorie dont la date d'échéance est proche de celle des engagements du groupe. Le groupe suit l'évolution du taux Iboxx AA10+ pour la zone euro ; le taux d'actualisation retenu correspond au taux observé au 31 décembre. Les calculs sont effectués en utilisant la méthode des unités de crédit projetées.

À compter de 2012, suite à l'amendement à la norme IAS 19, le groupe comptabilise les écarts actuariels en « Autres éléments du résultat global », alors qu'ils étaient antérieurement constatés en résultat.

- Autres avantages à long-terme

Il n'existe pas d'autres avantages à long terme.

- Indemnités de fin de contrat de travail

Les indemnités de fin de contrat de travail sont comptabilisées en charges lorsque le groupe est manifestement engagé, sans possibilité réelle de se rétracter, dans un plan formalisé et détaillé de licenciement avant la date normale de départ à la retraite. Les indemnités de départs volontaires sont comptabilisées si le groupe a effectué une offre encourageant les départs volontaires, qu'il est probable que cette offre sera acceptée et que le nombre de personnes qui accepteront l'offre peut être estimé de façon fiable.

- Avantages à court terme

Les obligations au titre des avantages à court terme sont évaluées sur une base non actualisée et comptabilisées lorsque le service correspondant est rendu.

Une provision est comptabilisée pour le montant que le groupe s'attend à payer au titre des plans d'intéressement et des primes réglés en trésorerie à court terme si le groupe a une obligation actuelle juridique ou implicite d'effectuer ces paiements en contrepartie de services passés rendus par le membre du personnel et que l'obligation peut être estimée de façon fiable.

- Paiements fondés sur des actions

Le groupe a mis en place des plans d'action de performance attribué gratuitement à des salariés et mandataires sociaux du groupe et qui sont en vigueur au cours de l'exercice (cf. note C3 *Paiement fondé sur des actions*).

La juste valeur des actions de performance, déterminée à la date de leur attribution aux membres du personnel par un expert indépendant, est comptabilisée en charges de personnel en contrepartie d'une augmentation des capitaux propres et ce, sur la période d'acquisition des droits.

La société estime, à chaque clôture, le nombre d'actions de performance qu'elle devra attribuer et ajuste l'évaluation du montant de la transaction, de sorte que le montant finalement comptabilisé en charge avec en contrepartie des instruments de

capitaux propres, corresponde bien aux actions finalement acquises par les salariés et mandataires sociaux concernés.

A.17 Provisions

Une provision est comptabilisée au bilan lorsque le groupe a une obligation actuelle juridique ou implicite résultant d'un événement passé, que cette obligation peut être évaluée de manière fiable et qu'il est probable qu'une sortie de ressources représentative d'avantages économiques sera nécessaire pour éteindre cette obligation. Lorsque l'effet de la valeur temps est significatif, le montant de la provision est déterminé en actualisant les flux de trésorerie futurs attendus au taux, avant impôt, reflétant les appréciations actuelles par le marché de la valeur temps de l'argent et lorsque cela est approprié, les risques spécifiques à ce passif.

A.18 Dettes fournisseurs et autres créditeurs

Les dettes fournisseurs et autres créditeurs sont évalués à leur juste valeur lors de la comptabilisation initiale, puis au coût amorti.

A.19 Produits

- Ventes de biens et prestations de services

Les produits provenant des prestations de services sont comptabilisés dans le compte de résultat au fur et à mesure de la réalisation des prestations.

Les produits provenant de la vente de biens sont comptabilisés dans le compte de résultat lorsque les risques et avantages significatifs inhérents à la propriété des biens ont été transférés à l'acheteur.

Aucun produit n'est comptabilisé lorsqu'il y a une incertitude significative quant à (i) la recouvrabilité de la contrepartie due, (ii) aux coûts encourus ou à encourir associés à la prestation ou (iii) au retour possible des marchandises en cas de droit d'annulation de l'achat, et lorsque le groupe reste impliqué dans la gestion des biens.

- Subventions publiques

Les subventions publiques sont présentées au bilan en produits différés lorsqu'il existe une assurance raisonnable qu'elles seront reçues et que le groupe se conformera aux conditions attachées à ces subventions. Les subventions qui compensent des charges encourues par le groupe sont comptabilisées en tant que produits dans le compte de résultat de la période au cours de laquelle les charges ont été encourues. Les subventions qui couvrent en totalité ou partiellement le coût d'un actif sont comptabilisées dans le compte de résultat en autres produits opérationnels de façon systématique en fonction de la durée d'utilité de l'actif.

Suite à l'adoption en France, de la loi sur le crédit d'impôt pour la compétitivité et l'emploi (CICE) le 4 décembre 2012 applicable à compter du 1er janvier 2013, le groupe a opté pour la comptabilisation du CICE en tant que subvention d'exploitation entrant dans le champ d'application d'IAS 20. Il est présenté dans la rubrique « Autres produits de l'activité » (voir note C2 *Autres produits de l'activité)*.

A.20 Charges

- Paiements au titre de contrats de location simple

Les paiements au titre de contrats de location simple sont comptabilisés en charges sur une base linéaire sur la durée du contrat de location. Les avantages reçus font partie intégrante du total net des charges locatives et sont comptabilisés en résultat sur la durée du contrat de location.

- Paiements au titre de contrats de location-financement

Les paiements minimaux au titre d'un contrat de location-financement sont ventilés entre charge financière et amortissement de la dette. La charge financière est affectée à chaque période couverte par le contrat de location de manière à obtenir un taux d'intérêt périodique constant à appliquer au solde de la dette restant dû.

- Charges externes

Elles sont constituées pour l'essentiel des frais de communications téléphoniques, loyers et charges locatives, locations, primes d'assurances, frais de déplacement et de réception, et honoraires (voir note C5 *Charges externes)*.

A.21 Produits et charges financiers

Les produits financiers comprennent les intérêts à recevoir sur les placements, les dividendes, les profits réalisés sur la cession des actifs financiers disponibles à la vente, les augmentations de juste valeur des actifs financiers à la juste valeur par le biais du compte de résultat, les dividendes sur les actions préférentielles classées en dettes et les profits de change.

Les résultats réalisés sur les instruments de couverture de chiffre d'affaires sont comptabilisés en résultat opérationnel. Les produits provenant des intérêts sont comptabilisés lorsqu'ils sont acquis en utilisant la méthode du taux d'intérêt effectif. Les dividendes sont comptabilisés dès que le groupe acquiert le droit à percevoir les paiements, soit, dans le cas des titres cotés, à la date de détachement.

Les charges financières comprennent les intérêts à payer sur les emprunts, l'effet de la désactualisation des provisions, les pertes de change, les diminutions de juste valeur des actifs financiers comptabilisés à la juste valeur par le biais du compte de résultat, les pertes de valeur comptabilisées au titre des actifs financiers et les charges financières liées aux engagements de rachat des participations minoritaires.

Tous les coûts relatifs aux emprunts sont comptabilisés en résultat en utilisant la méthode du taux d'intérêt effectif.

A.22 Impôt sur le résultat

L'impôt sur le résultat comprend la charge (le produit) d'impôt exigible et la charge (le produit) d'impôt différé. L'impôt est comptabilisé en résultat sauf s'il se rattache à des éléments qui sont comptabilisés directement en capitaux propres ; auquel cas il est comptabilisé en capitaux propres.

L'impôt exigible est (i) le montant estimé de l'impôt dû au titre du bénéfice imposable d'une période, déterminé en utilisant les taux d'impôt qui ont été adoptés ou quasi adoptés à la date de clôture, et (ii) tout ajustement du montant de l'impôt exigible au titre des périodes précédentes.

L'impôt différé est déterminé et comptabilisé selon l'approche bilancielle de la méthode du report variable pour toutes les différences temporelles entre la valeur comptable des actifs et passifs et leurs bases fiscales. Les éléments suivants ne donnent pas lieu à la constatation d'impôt différé : (i) la comptabilisation initiale d'un goodwill, (ii) la comptabilisation initiale d'un actif ou d'un passif dans une transaction qui n'est pas un regroupement d'entreprises et qui n'affecte ni le bénéfice comptable, ni le bénéfice imposable et (iii) les différences temporelles liées à des participations dans des filiales dans la mesure où elles ne s'inverseront pas dans un avenir prévisible.

Les actifs et passifs d'impôt différé sont évalués au taux d'impôt dont l'application est attendue sur la période au cours de laquelle l'actif sera réalisé et le passif réglé, sur la base des réglementations fiscales qui ont été adoptées ou quasi adoptées à la date de clôture.

Les actifs et passifs d'impôt différé sont présentés au bilan pour leur position nette par entité fiscale.

Un actif d'impôt différé n'est comptabilisé que dans la mesure où il est probable que le groupe disposera de bénéfices futurs imposables sur lesquels cet actif pourra être imputé. Les actifs d'impôt différé sont réduits dans la mesure où il n'est plus désormais probable qu'un bénéfice imposable suffisant sera disponible.

Suite à l'assujettissement en 2010 des entreprises françaises à deux nouvelles contributions en remplacement de la taxe professionnelle - la cotisation foncière des entreprises (C.F.E.) et la cotisation sur la valeur ajoutée des entreprises (C.V.A.E.) - le groupe a examiné les conséquences comptables qui en découlaient au regard des IFRS et décisions de l'IFRIC et en a tiré les conclusions suivantes :

- la C.F.E. présente des similitudes avec la taxe professionnelle et est donc comptabilisée en charges opérationnelles
- la C.V.A.E., de par sa méthode de calcul, entre dans le champ d'application de la norme IAS 12 et est donc comptabilisée en charges d'impôt, tout comme le sont déjà certains impôts à l'étranger tel que par exemple l'IRAP italien.

A.23 Le résultat par action

Le groupe présente un résultat par action de base et dilué pour ses actions ordinaires. Le résultat par action de base est calculé en divisant le résultat attribuable aux porteurs d'actions ordinaires de la société par le nombre moyen pondéré d'actions ordinaires en circulation au cours de la période.

Le résultat par action dilué est déterminé en ajustant le résultat attribuable aux porteurs d'actions ordinaires et le nombre moyen pondéré d'actions ordinaires en circulation des effets de toutes les actions ordinaires potentielles dilutives, qui comprennent les obligations convertibles, les options sur actions et les actions de performance attribuées aux membres du personnel lorsque celles-ci sont des actions nouvelles.

A.24 Information sectorielle

Un secteur opérationnel est une composante d'une entité :

- qui se livre à des activités à partir desquelles elle est susceptible d'acquérir des produits des activités ordinaires et d'encourir des charges (y compris des produits des activités ordinaires et des charges relatives à des transactions avec d'autres composantes de la même entité)
- dont les résultats opérationnels sont régulièrement examinés par le principal décideur opérationnel de l'entité en vue de prendre des décisions en matière de ressources à affecter au secteur et d'évaluer sa performance et
- pour laquelle des informations financières isolées sont disponibles.

Les secteurs peuvent être regroupés dès lors qu'ils présentent des caractéristiques économiques similaires.

L'activité du groupe s'articule autour des trois grandes zones de management suivantes :

- la zone anglophone et Asie-Pacifique, qui regroupe les activités réalisées dans les pays suivants : Canada, États-Unis, Grande-Bretagne, Afrique du Sud, Chine, Indonésie, Inde, Philippines, Singapour et Jamaïque

- la zone ibérico-LATAM, qui regroupe les activités réalisées dans les pays suivants : Argentine, Brésil, Chili, Colombie, Costa Rica, République dominicaine, Salvador, Mexique, Espagne et Portugal

- la zone Europe continentale & MEA, qui regroupe les activités réalisées dans l'ensemble des pays de la zone Europe, Middle East & Africa, à l'exception de la Grande-Bretagne, de l'Espagne et du Portugal et à laquelle les sous-groupes TLS et GN Research ont été rattachés

Les prestations entre secteurs géographiques sont minimes et réalisées à des conditions de marché.

Les informations chiffrées sont présentées en note D. *Information sectorielle.*

A.25 Détermination de la juste valeur

Un certain nombre de méthodes comptables et d'informations nécessitent de déterminer la juste valeur d'actifs et de passifs financiers et non financiers. Les justes valeurs ont été déterminées pour des besoins d'évaluation ou d'informations à fournir, selon les méthodes suivantes. Des informations complémentaires sur les hypothèses retenues pour déterminer les justes valeurs sont indiquées, le cas échéant, dans les notes spécifiques à l'actif ou au passif concerné.

Trois niveaux de hiérarchie sont établis pour classer les données utilisées pour déterminer la juste valeur :

Niveau 1 : cours auxquels l'entité peut avoir accès à la date d'évaluation, sur des marchés actifs, pour des actifs ou passifs identiques.

Niveau 2 : données autres que le cours visé au niveau 1 qui sont observables pour un actif ou un passif concerné, soit directement (à savoir des prix) ou indirectement (à savoir des données dérivées de prix).

Niveau 3 : données non observables concernant un actif ou un passif.

- Immobilisations corporelles

La juste valeur des immobilisations corporelles comptabilisées suite à un regroupement d'entreprises repose sur les valeurs de marché. La valeur de marché d'un immeuble est le prix qui serait reçu pour vendre cet actif lors d'une transaction normale entre intervenants de marché à la date d'évaluation.

- Immobilisations incorporelles

La juste valeur des brevets et marques acquis dans le cadre d'un regroupement d'entreprises repose sur les paiements actualisés de redevances estimées qui ont été évités du fait de l'acquisition du brevet ou de la marque. La juste valeur des autres immobilisations incorporelles repose sur les flux de trésorerie actualisés attendus de l'utilisation ou de la valeur de marché des actifs.

La juste valeur des « relations clients » acquises dans le cadre d'un regroupement d'entreprises est calculée selon la méthode dite « multi-period excess earning » qui consiste à évaluer l'actif en prenant en compte des flux de trésorerie après déduction d'un rendement raisonnable attribué aux autres actifs.

- Clients et autres débiteurs

La juste valeur des clients et autres débiteurs est estimée sur la base de la valeur des flux de trésorerie futurs, actualisée au taux d'intérêt du marché à la date de clôture.

- Dérivés

La juste valeur des contrats de change à terme repose sur leur prix coté sur le marché, s'il est disponible. Si aucun prix coté sur un marché n'est disponible, la juste valeur est estimée en actualisant la différence entre le prix forward contractuel et le prix forward actuel pour l'échéance résiduelle du contrat, en utilisant les taux des marchés monétaires en base de compte.

La juste valeur des swaps de taux d'intérêts repose sur les cotations des courtiers et correspond au montant estimé que le groupe recevrait ou réglerait pour résilier le swap à la date de clôture, en prenant en compte le niveau actuel des taux d'intérêt et du risque de crédit des contreparties du swap.

- Passifs financiers non dérivés

La juste valeur, qui est déterminée pour les besoins des informations à fournir, repose sur la valeur des flux de trésorerie futurs générés par le remboursement du principal et des intérêts, actualisée aux taux d'intérêt du marché à la date de clôture.

Pour les contrats de location-financement, le taux d'intérêt du marché est déterminé par référence à des contrats de location similaires.

- Transactions dont le paiement est fondé sur des actions

La juste valeur des actions de performance attribuées aux membres du personnel est évaluée en prenant en compte notamment le cours de bourse de l'action à la date d'attribution, les dividendes attendus et la période d'incessibilité. Les conditions de service et de performance attachées aux transactions, qui ne sont pas des conditions de marché, ne sont pas prises en compte dans l'évaluation de la juste valeur.

A.26 Gestion du risque financier

Le groupe est exposé aux risques suivants :

- risque de crédit
- risque de liquidité
- risque de marché
- risque sur actions

Cette note présente des informations sur l'exposition du groupe à chacun des risques ci-dessus, ses objectifs, sa politique et ses procédures de mesure et de gestion des risques, ainsi que sa gestion du capital.

Les informations quantitatives sont mentionnées par ailleurs, dans les états financiers consolidés.

Il incombe au conseil d'administration de définir et superviser le cadre de la gestion des risques du groupe. Le contrôle, la mesure et la supervision des risques financiers sont sous la responsabilité de la fonction financière du groupe, tant au niveau de chaque société qu'au niveau du groupe.

La politique de gestion des risques du groupe a pour objectif d'identifier et d'analyser les risques auxquels le groupe doit faire face, de définir les limites dans lesquelles les risques doivent se situer et les contrôles à mettre en œuvre, de gérer les risques et de veiller au respect des limites définies. La politique et les systèmes de gestion des risques sont régulièrement revus afin de prendre en compte les évolutions des conditions de marché et des activités du groupe. Le groupe, par ses règles et procédures de formation et de gestion, vise à développer un environnement de contrôle rigoureux et constructif dans lequel tous les membres du personnel ont une bonne compréhension de leurs rôles et de leurs obligations.

L'audit interne réalise des revues régulières et ciblées des contrôles et des procédures de gestion des risques, dont les résultats sont communiqués au comité d'audit.

Toutes les décisions d'ordre stratégique sur la politique de couverture des risques financiers relèvent de la direction financière du groupe.

- Risque de crédit

Le risque de crédit représente le risque de perte financière pour le groupe dans le cas où un client ou une contrepartie à un instrument financier viendrait à manquer à ses obligations contractuelles. Ce risque provient essentiellement des créances clients et des titres de placement.

- Clients et autres débiteurs

L'exposition du groupe au risque de crédit est influencée principalement par les caractéristiques individuelles des clients. Le premier client du groupe représente 6,8 % du chiffre d'affaires. Par ailleurs, 33,1 % du chiffre d'affaires est réalisé avec des clients opérant dans le secteur d'activité des télécommunications et des fournisseurs d'accès Internet. Aucun pays ne contribue à hauteur de plus de 10 % de l'encours client, à l'exception des États-Unis qui représentent un peu plus d'un quart des créances clients au 31 décembre 2013.

Le risque de crédit est suivi en permanence par la direction financière du groupe sur la base de reporting mensuels et de comités de direction trimestriels.

S'agissant des créances clients et autres débiteurs, le groupe ne demande pas de garantie spécifique.

Le groupe détermine un niveau de dépréciation qui représente son estimation des pertes encourues relatives aux créances clients et autres débiteurs.

- Garanties

Le groupe apporte des garanties de bonne exécution des contrats à la demande de certains clients. Les garanties apportées sont mentionnées en note E *Engagements et autres obligations contractuelles* de l'annexe.

- Risque de liquidité

Le risque de liquidité correspond au risque que le groupe éprouve des difficultés à honorer ses dettes lorsque celles-ci arriveront à échéance.

La politique de financement de Teleperformance est d'assurer à tout moment la liquidité nécessaire au financement des actifs du groupe, de ses besoins de trésorerie court terme et de son développement tant en terme de durée que de montants et ce, à moindre coût.

Depuis plusieurs années, le groupe mène une politique de centralisation automatisée de sa trésorerie avec les pays pour lesquels la législation le permet. Les sociétés faisant partie du cash pooling représentent plus de 75 % du chiffre d'affaires du groupe.

Pour les pays dont la législation ne permet pas de centralisation automatisée, la gestion de trésorerie à court terme est assurée par la direction opérationnelle des filiales, lesquelles disposent en général de lignes de crédit bancaire à court terme, auxquelles s'ajoutent dans certains cas des lignes confirmées auprès de la holding.

Toute opération de financement à moyen ou long terme est autorisée et supervisée par la direction financière du groupe.

Pour assurer son financement, le groupe a recours à des emprunts et lignes de crédit auprès des établissements de crédit.

La situation financière du groupe est très solide puisqu'au 31 décembre 2013, il disposait d'une trésorerie (nette de l'endettement financier) positive de 86,8 millions d'euros. Ce montant inclut 3,7 millions d'euros de trésorerie nette détenue par la filiale en Argentine, pays qui a mis en place des réglementations restreignant les transferts de fonds à destination des autres pays.

En conséquence, le risque de liquidité est très faible.

Le groupe a par ailleurs négocié en 2012 auprès de 6 établissements financiers de premier plan une ligne de crédit syndiquée multidevises de 300 millions d'euros, prenant effet le 1er juillet 2012 pour une durée de 5 ans remboursable in fine et qui était tirée à hauteur de 20 millions d'euros au 31 décembre 2013.

Les informations relatives au risque de liquidité figurent dans la note B7 *Endettement financier net*.

- Risque de marché

Le risque de marché correspond au risque que des variations de prix de marché, tels que les cours de change, les taux d'intérêt et les prix des instruments de capitaux propres, affectent le résultat du groupe ou la valeur des instruments financiers détenus. La gestion du risque de marché a pour objectif de gérer et contrôler les expositions au risque de marché dans des limites acceptables, tout en optimisant le couple rentabilité/risque.

- Risque de change

Le groupe est notamment exposé au risque de change sur les ventes qui sont libellées dans une monnaie autre que les monnaies fonctionnelles respectives des entités du groupe, i.e. essentiellement le dollar américain (US$).

Des couvertures destinées à couvrir les risques de change sur le chiffre d'affaires sont mises en place par le groupe, notamment pour couvrir le risque de parité entre le peso mexicain, les dollars canadien et australien, les pesos philippin et colombien et le dollar US. Ces couvertures sont plus amplement décrites en note B9 *Instruments financiers*.

Le groupe est également exposé à ce risque sur des emprunts et sur les engagements de rachat de titres auprès des minoritaires libellés dans des devises autres que l'euro ou la monnaie fonctionnelle des entités.

Il convient de signaler que :

- Le groupe couvre les prêts en devises effectués aux filiales par des emprunts ou avances en devises libellés dans la même devise et de même échéance ou par des couvertures de change.
- Les principaux emprunts bancaires contractés par des entités du groupe sont libellés dans la monnaie fonctionnelle du souscripteur.
- Les intérêts des emprunts sont libellés dans des devises identiques à celles des flux de trésorerie générés par les opérations sous-jacentes du groupe, essentiellement l'Euro, l'US$ et la GB£. Cela fournit une couverture économique et ne nécessite pas de recourir à des dérivés.

Par ailleurs, des couvertures de change sont mises en place pour couvrir le risque de parité des pays en dehors de la zone euro.

Enfin, le groupe est exposé au risque de change par la conversion dans le cadre de la consolidation des états financiers des sociétés étrangères.

En ce qui concerne l'effet de conversion sur le chiffre d'affaires consolidé du groupe, le tableau en note G *Risque de conversion dans le cadre de la consolidation* indique la répartition du chiffre d'affaires par devise au cours des deux derniers exercices.

L'impact de l'évolution des taux de change sur le chiffre d'affaires, le résultat avant impôt et le résultat net part du groupe sont indiqués en note C1 *Incidence de l'effet de change* et G *Risque de conversion dans le cadre de la consolidation*.

- Risque de taux

La faible sensibilité à l'évolution des taux liée à la structure financière à court terme peu endettée du groupe, ne nécessite pas l'utilisation généralisée de produits dérivés et de couverture de taux. Le suivi du risque de taux est assuré au niveau du groupe par le service financier de la holding.

L'exposition du groupe à une variation de 1 % du taux d'intérêt sur la base de la situation au 31 décembre 2013, correspondant aux emprunts auprès des établissements de crédits et aux crédits baux, figure en note B7 *Endettement financier net* de la présente annexe.

- Risque sur actions

Le groupe limite son exposition au risque sur actions en investissant la trésorerie disponible dans des titres liquides, des certificats de dépôt, ou des instruments financiers peu risqués de type OPCVM, en choisissant des établissements bancaires de premier plan et en évitant des niveaux de concentration significatifs. Dans ce contexte, la direction ne s'attend pas à ce qu'une contrepartie fasse défaut.

Le montant placé en valeurs mobilières de placement au 31 décembre 2013 est de 58,7 millions d'euros, principalement investis dans des SICAV classifiées « monétaires euro » selon l'AMF.

Le groupe détient par ailleurs, au 31 décembre 2013, 123 961 actions propres dont 7 000 acquis dans le cadre du contrat de liquidité dont la valeur comptable est de 0,3 million d'euros, 58 500 acquis en vue d'être annulés dont la valeur comptable est de 1,0 million d'euros et 58 461 acquis pour servir les plans d'actions de performance et dont la valeur comptable est de 0,9 millions d'euros. Ces montants sont imputés sur les capitaux propres.

- Gestion du capital

La politique du groupe en matière de gestion du capital consiste à maintenir une base de capital solide, afin de préserver la confiance des investisseurs, des créanciers et du marché et de soutenir le développement futur de l'activité. Le groupe porte ainsi une grande attention au suivi de l'endettement net et du ratio d'endettement sur fonds propres.

Les ratios d'endettement sont les suivants :

en millions d'€	*31/12/2013*	*31/12/2012*
Trésorerie nette	87	80
Capitaux propres	1 396	1 382
Ratio d'endettement	-0,06	-0,06

Le groupe peut être amené à acheter ses propres actions sur le marché. Un contrat de liquidité conforme à la charte de déontologie de l'AFEI approuvée par l'autorité des marchés financiers a été mis en place le 8 janvier 2007 avec la société Oddo Corporate Finance. Le montant de trésorerie engagée relatif à ce contrat s'élève à 0,3 millions d'euros. Le nombre des actions propres détenues en fin de période est présenté en note B5 *Capital social.*

A.27 Évènements post clôture

Néant.

A.28 Glossaire

EBITA : (*Earnings Before Interest Taxes and Amortisation*) : Résultat opérationnel avant amortissement des incorporels liés aux acquisitions, perte de valeur de goodwill et hors éléments non récurrents.

ROCE : signifie le taux de *Return On Capital Employed* et est calculé selon la formule suivante : NOPAT / Capital Employed.

NOPAT : signifie le résultat opérationnel courant (hors éléments non récurrents) et après application du taux effectif d'impôts.

Capital Employed : signifie le goodwill, immobilisations corporelles et incorporelles, comptes constitutifs du besoin en fonds de roulement tel que présenté au bilan consolidé.

Éléments non récurrents : coûts de restructuration, coûts des plans d'attribution gratuite d'actions, coûts liés aux fermetures de filiales…

B. Notes sur le bilan (exprimées en millions d'euros : M€)

B.1 Immobilisations incorporelles

Valeurs brutes	Goodwill	Logiciels	Incorporels liés aux acquisitions	Autres	Total
au 31 décembre 2011	**733**	**107**	**100**	**3**	**943**
Reclassement		-1			-1
Augmentation		12			12
Diminution		-9			-9
Conversion	2	-1			1
au 31 décembre 2012	**735**	**108**	**100**	**3**	**946**
Reclassement		-2			-2
Augmentation		17			17
Diminution		-3			-3
Conversion	-37	-5	-5		-47
au 31 décembre 2013	**698**	**115**	**95**	**3**	**911**

Dépréciations & amortissements	Goodwill	Logiciels	Incorporels liés aux acquisitions	Autres	Total
au 31 décembre 2011	**-23**	**-81**	**-28**	**-3**	**-135**
Dotation		-12	-9		-21
Diminution		9			9
Conversion				1	1
au 31 décembre 2012	**-23**	**-84**	**-37**	**-2**	**-146**
Reclassement		2			2
Dotation	-3	-15	-8		-26
Diminution		3			3
Conversion	2	4	2		8
au 31 décembre 2013	**-24**	**-90**	**-43**	**-2**	**-159**

Montant net	Goodwill	Logiciels	Incorporels liés aux acquisitions	Autres	Total
au 31 décembre 2011	710	26	72	0	808
au 31 décembre 2012	712	24	63	1	800
au 31 décembre 2013	**674**	**25**	**52**	**1**	**752**

Au 31 décembre 2013, les incorporels liés aux acquisitions concernent des marques pour 1,7 million d'euros et des « relations clients » pour 50,0 millions d'euros.

Les autres immobilisations incorporelles comprennent principalement des brevets et des licences.

Répartition des goodwill par principales unités génératrices de trésorerie (UGT) ou groupe d'UGT :

Les filiales sont regroupées pour constituer une UGT ou un groupe d'UGT dans les cas suivants :

- relations significatives liées à la présence de clients communs entraînant des flux de trésorerie dépendants.
- interdépendance de certaines filiales avec leurs unités de production délocalisées.
- localisation dans une même zone géographique présentant un contexte économique similaire et regroupées sous un management unique.

Au 31 décembre 2013, l'analyse a conduit à la détermination des principaux groupes d'UGT suivants :

UGT Amérique du nord

Ce groupe d'UGT regroupe l'activité des filiales de centres de contacts situées aux États-Unis, au Canada ainsi que les filiales de délocalisation situées en Inde, aux Philippines et en Jamaïque.

La valeur des goodwill affectés à ce groupe d'UGT s'élève à la somme brute de 269,2 millions d'euros au 31 décembre 2013 et 282,1 millions d'euros au 31 décembre 2012. Le montant cumulé des dépréciations s'élève à 15,8 millions d'euros au 31 décembre 2013 et 31 décembre 2012.

UGT Nearshore

Ce groupe d'UGT regroupe l'activité des filiales de centres de contacts situées au Mexique, au Costa Rica et en République dominicaine.

Au cours du 2ème semestre 2013, suite à la réorganisation de nos opérations sur le marché hispanique, nos activités en Colombie ont été regroupées avec nos activités espagnoles afin de former une UGT. La Colombie faisait antérieurement partie de l'UGT Nearshore. À la date de ce regroupement, un impairment test a été réalisé individuellement, tant sur l'UGT Spain que sur l'UGT Nearshore, qui n'a donné lieu à aucune dépréciation.

La valeur des goodwill affectés à ce groupe d'UGT s'élève à la somme brute et nette de 115,9 millions d'euros au 31 décembre 2013 et 162,1 millions d'euros au 31 décembre 2012.

UGT Europe centrale

Ce groupe d'UGT regroupe l'activité des filiales situées en Allemagne, au Benelux, en Suisse et aux Pays-Bas.

La valeur des goodwill affectés à ce groupe d'UGT s'élève à la somme brute de 93,0 millions d'euros au 31 décembre 2013 et 97,1 millions d'euros au 31 décembre 2012. Le montant cumulé des dépréciations s'élève à 0,1 million d'euros au 31 décembre 2013 et au 31 décembre 2012.

UGT Royaume-Uni

Cette UGT regroupe l'activité au Royaume-Uni ainsi que la filiale de délocalisation située en Afrique du Sud.

La valeur des goodwill affectés à cette UGT s'élève à la somme brute et nette de 58,4 millions d'euros au 31 décembre 2013 et 59,7 millions d'euros au 31 décembre 2012.

UGT France

Ce groupe d'UGT regroupe l'activité de toutes les filiales françaises de centres de contacts ainsi que des filiales de production situées en Tunisie et au Maroc. Toutes ces filiales ont été regroupées en 2008 sous un management commun et sous une marque unique. La valeur des goodwill affectés à ce groupe d'UGT s'élève à la somme brute et nette de 53,1 millions d'euros au 31 décembre 2013 et 31 décembre 2012. Le crédit d'impôt compétitivité (CICE) a été pris en compte dans le calcul de la valeur recouvrable de l'UGT et a un impact de 60,2 millions d'euros sur celle-ci. Hors CICE, la valeur recouvrable de l'UGT aurait été inférieure de 20,9 millions d'euros à la valeur comptable des actifs ce qui aurait conduit à une dépréciation du goodwill de ce même montant.

Autres UGT

Les autres UGT ou groupe d'UGT ne représentent individuellement que des montants inférieurs à 6,0 % du montant total des goodwill. Le montant cumulé des dépréciations s'élève à 8,0 millions d'euros au 31 décembre 2013 et 6,3 millions d'euros au 31 décembre 2012.

En effet, une dépréciation de 2,8 millions d'euros a été constatée sur le goodwill de l'UGT Argentine au 30 juin 2013 suite à la revue des prévisions de flux de trésorerie futurs, compte tenu des incertitudes

persistantes liées à l'environnement politique et économique en Argentine.

En conséquence, le goodwill net au 31 décembre 2013 concernant cette UGT se monte à 2,2 millions d'euros.

Le tableau ci-après récapitule les goodwill et taux d'actualisation relatifs à chaque UGT ou groupe d'UGT significatifs.

	Goodwill (en millions d'€)		Taux d'actualisation	
	2013	*2012*	*2013*	*2012*
Amérique du Nord	254	266	7,8%	7,6%
Nearshore	116	162	11,4%	10,3%
Europe centrale	93	97	6,9%	6,7%
Royaume-Uni	58	60	7,9%	7,3%
France	53	53	7,4%	7,9%
Autres	100	74		
Total	674	712		

Le groupe a mené les travaux suivants, afin de tester la valeur des goodwill au 31 décembre 2013 :

- Détermination de la valeur recouvrable des UGT ou groupes d'UGT

La valeur recouvrable des UGT ou groupes d'UGT est calculée à partir de la valeur d'utilité.

Le groupe détermine dans un premier temps la valeur recouvrable à minima par zone géographique et fondée sur les prévisions de flux de trésorerie attendus sur une période de 5 ans. Le flux de la première année est fondé sur le budget de l'exercice N+1 approuvé par la direction. Les flux des quatre années suivantes sont construits sur une hypothèse de croissance et d'amélioration de la profitabilité nulles et actualisées en prenant en compte le WACC tel que déterminé pour chaque zone géographique.

Un contrôle est effectué pour s'assurer de la cohérence entre le ROCE (cf. note A28 *Glossaire*) et le WACC.

Lorsque la valeur recouvrable ainsi obtenue est :

- supérieure à la valeur comptable des actifs à tester, le groupe ne procède pas, sauf cas particulier, à d'autres travaux
- inférieure à la valeur comptable des actifs à tester, les flux de trésorerie des cinq années sont construits à partir des prévisions du management des UGT validées par le management du groupe, sur la base de sa connaissance de leur secteur d'activité, de leurs perspectives de croissance et leur profil de risque. La valeur terminale, basée sur le flux de la cinquième année prend en compte un taux de croissance perpétuel égal au taux d'inflation.

Lorsque la valeur recouvrable d'une UGT ou d'un groupe d'UGT ainsi calculée est inférieure à sa valeur comptable, une perte de valeur est comptabilisée.

Le groupe n'a pas utilisé d'autre méthode de valorisation, notamment la juste valeur diminuée des coûts de cession.

La valeur recouvrable des principaux UGT ou groupe d'UGT au 31 décembre 2013 se détaille comme suit :

	valeur recouvrable (en millions d'€)
	2013
Amérique du Nord	885
Nearshore	349
Europe centrale	155

- Tests de sensibilité

Selon la même méthodologie décrite supra, le groupe a effectué un premier test de sensibilité au taux d'actualisation comme suit :

- augmentation de 100 points de base du taux d'actualisation pour toutes les UGT
- augmentation de 200 points de base du taux d'actualisation pour toutes les UGT

Lorsque ce test a fait apparaitre une valeur recouvrable inférieure ou sensiblement égale à la valeur comptable de l'UGT ou du groupe d'UGT, il a été procédé à des analyses complémentaires incluant des sensibilités au taux de rentabilité en valeur terminale. Suite à ces travaux, il ressort que deux UGT/groupes d'UGT (Europe centrale et Argentine) auraient une valeur recouvrable qui pourrait être inférieure à leur valeur comptable.

Les goodwill attachés aux UGT/groupes d'UGT sensibles sont détaillés ci-dessous :

	Goodwill (en millions d'€)	
	2013	*2012*
Europe centrale	93	97
Argentine	2	6

Le tableau ci-après résume l'impact d'une augmentation de 100 et 200 points de base du taux d'actualisation combiné à une réduction de 100 et 200 points de base du taux de rentabilité en valeur terminale sur ces deux UGT/groupes d'UGT.

Le taux de rentabilité retenu en valeur terminale des UGT/groupes d'UGT Europe Centrale et Argentine est le reflet de l'expérience passée sur ces UGT et qui apparait raisonnable par rapport aux prévisions dont dispose le groupe à la date de clôture.

Les chiffres indiqués représentent l'écart entre la valeur recouvrable et la valeur comptable de l'UGT, plafonné au montant du goodwill comptabilisé. Ainsi, un chiffre négatif indique une dépréciation.

Europe centrale	Taux rentabilité valeur terminale		
WACC	Retenu	-100 pt	-200 pt
Retenu	25	4	-18
+100 pt	-1	-18	-36
+200 pt	-20	-34	-48

Argentine	Taux rentabilité valeur terminale		
WACC	Retenu	-100 pt	-200 pt
Retenu	4	2	0
+100 pt	3	2	0
+200 pt	3	1	0

B.2 Immobilisations corporelles

Valeurs brutes	***Terrains & constructions***	***Matériel informatique téléphonique***	***Autres***	***En cours***	***Total***
31 décembre 2011	**213**	**373**	**144**	**6**	**736**
Variation de périmètre					0
Reclassement	5	2	0	-6	1
Augmentation	28	45	21	9	103
Diminution	-13	-26	-13	-1	-53
Conversion	-1	-3	-2	1	-5
31 décembre 2012	**232**	**391**	**150**	**9**	**782**
Reclassement	5		-1	-9	-5
Augmentation	39	45	26	8	118
Diminution	-2	-25	-5		-32
Conversion	-17	-24	-12		-53
31 décembre 2013	**257**	**387**	**158**	**8**	**810**

Amortissements	***Terrains & constructions***	***Matériel informatique téléphonique***	***Autres***	***En cours***	***Total***
31 décembre 2011	**-107**	**-286**	**-87**		**-480**
Variation de périmètre					0
Reclassement		1	-1		0
Dotation	-23	-41	-16		-80
Diminution	13	25	13		51
Conversion		1	1		2
31 décembre 2012	**-117**	**-300**	**-90**		**-507**
Reclassement	1	3			4
Dotation	-24	-44	-16		-84
Diminution	2	25	4		31
Conversion	8	18	7		33
31 décembre 2013	**-130**	**-298**	**-95**		**-523**

Montant net	***Terrains & constructions***	***Matériel informatique téléphonique***	***Autres***	***En cours***	***Total***
31 décembre 2011	106	87	57	6	**256**
31 décembre 2012	115	91	60	9	**275**
31 décembre 2013	**127**	**89**	**63**	**8**	**287**

Le poste « *autres* » comprend principalement du matériel et mobilier de bureau ainsi que des véhicules.
Aucune dépréciation n'a été enregistrée sur ces postes.
Le groupe fait très peu appel à la location financement, en conséquence le montant des immobilisations acquis avec ce type de contrat est non significatif.

B.3 Impôts différés

	Impôts différés actif	Impôts différés passif	Net	dont déficits fiscaux
au 31/12/2011	**32**	**48**	**-16**	**24**
Résultat	5	-2	7	
Conversion	-1	1	-2	1
au 31/12/2012	**36**	**47**	**-11**	**25**
Résultat		-4	4	
Capitaux propres	1		1	
Conversion	-1	-1	0	
Compensation IDA/IDP	-5	-5	0	
au 31/12/2013	**31**	**37**	**-6**	**21**

Les impôts différés passifs liés aux actifs incorporels reconnus dans le cadre de regroupements d'entreprises se montent à 16,6 millions d'euros au 31 décembre 2013 (20,1 millions d'euros au 31 décembre 2012).

Les impôts différés actifs se montent à 31,2 millions d'euros au 31 décembre 2013 contre 36,3 millions d'euros au 31 décembre 2012 et concernent des pertes fiscales reportables pour 20,9 millions d'euros.

Des actifs d'impôts différés sur des déficits fiscaux reportables n'ont pas été reconnus, à hauteur de 18,1 millions d'euros au 31 décembre 2013 (12,0 millions d'euros au 31 décembre 2012), la visibilité sur leur recouvrement n'ayant pas été jugée suffisante.

Le groupe dispose d'environ 127 millions de déficits fiscaux reportables dont 87 millions d'euros sur une durée illimitée et 14 millions d'euros sur une durée de 18 ans.

B.4 Clients et autres actifs courants

	31/12/2013			31/12/2012
	Brut	Dépréc.	Net	Net
Créances clients et comptes rattachés	506	-8	498	480
Autres créances	20	-1	19	19
Etat, impôts et taxes	25		25	36
Avances et créances sur immo-bilisations	3		3	1
Charges constatées d'avance	26		26	27
Total	580	-9	571	563

Répartition du poste créances clients et comptes rattachés par zone géographique :

	31/12/2013	31/12/2012
Anglophone Asie-Pacifique	208	193
Ibérico-LATAM	124	119
Europe continentale, Moyen-Orient & Afrique	166	168
Holdings	0	0
Total	498	480

Échéancier des créances et comptes rattachés :

	31/12/2013	31/12/2012
non échues	419	386
< 30 jours	59	61
< 60 jours	10	16
< 90 jours	4	7
< 120 jours	4	3
> 120 jours	2	7
Total	498	480

Affacturage :

Certaines de nos filiales ont mis en place des contrats d'affacturage qui répondent aux critères de déconsolidation. Ces contrats portent sur un montant de 7,8 millions d'euros au 31 décembre 2013 (11,6 millions d'euros au 31 décembre 2012).

Par ailleurs, afin de diversifier son financement, le groupe a mis en place, mi-décembre 2012, un contrat d'affacturage (contrat de rachat de balance sans recours avec délégation de police d'assurance) lui permettant de céder des créances clients détenues par certaines de ses filiales européennes. Ces créances sont cédées sans recours, à condition principalement :

- qu'elles remplissent les critères d'éligibilité requis dans le contrat
- qu'elles ne soient pas valablement contestables par le client
- qu'en cas de défaillance du client, le groupe respecte la procédure prévue dans le contrat d'assurance.

Après analyse, il a été considéré que les droits contractuels de recevoir les flux de trésorerie ont été transférés au factor. Les créances ainsi transférées portent sur un montant de 14,0 millions d'euros au 31 décembre 2013 (12,8 millions d'euros au 31 décembre 2012) et ont été déconsolidées. Aucun effet résultat n'a été constaté au titre de ces opérations et le risque maximum encouru, en cas de non-respect des conditions évoquées ci-dessus, porte sur le montant total des créances soit 14,0 millions d'euros.

Il est à noter que le groupe conserve l'activité de relance et d'encaissement des créances cédées, pour le compte du factor.

B.5 Capital social

Le montant du capital social au 31 décembre 2013 est de 143 150 475 euros, divisé en 57 260 190 actions d'une valeur nominal de 2,50 €, entièrement libérées.

	31/12/2013		31/12/2012
Nombre d'actions émises et entièrement libérées	57 260 190		56 598 048
dont actions détenues par la société	123 961		1 221 977
Dividende distribué au titre de l'exercice*	45,8	**	38,5
Dividende par action (en €)	0,80	**	0,68

* *sur la base du nombre d'actions au 31 décembre 2013.*
** *tel que proposé à l'AG du 7 mai 2014.*

La société Teleperformance a procédé à une augmentation de son capital social de 1 655 355 euros en 2013, suite au paiement d'une partie de son dividende en actions.

B.6 Provisions

	31/12/2011	Dotations	Reprises utilisées	Reprises non utilisées	Écart de conversion	31/12/2012
Non courant						
Provisions engagements de retraite	5	1				6
Provisions pour charges - autres	1					1
Total	6	1	0	0	0	7
Courant						
Provisions pour risques	14	5	-5	-1		13
Provisions pour charges - autres	12		-10			2
Total	26	5	-15	-1	0	15
TOTAL	**32**	**6**	**-15**	**-1**	**0**	**22**

	31/12/2012	Dotations	Reprises utilisées	Reprises non utilisées	Écart de conversion	Autres	31/12/2013
Non courant							
Provisions engagements de retraite	6	1				1	8
Provisions pour charges - autres	1						1
Total	7	1	0	0	0	1	9
Courant							
Provisions pour risques	13	4	-2	-2	-1		12
Provisions pour charges - autres	*2*	*1*	*-1*				*2*
Total	15	5	-3	-2	-1	0	14
TOTAL	**22**	**6**	**-3**	**-2**	**-1**	**1**	**23**

Les provisions pour risques incluent des risques sociaux pour 9,0 millions d'euros qui couvrent essentiellement des litiges avec des anciens salariés, notamment en Argentine, en France et au Brésil.

Les autres provisions pour charges, au 31 décembre 2013, intègrent pour 1,5 million d'euros le reliquat de la provision pour restructuration de 47 millions d'euros dotée en 2010 sur la France. Celle-ci a été consommée à hauteur de 35 millions d'euros en 2011, 10 millions d'euros en 2012 et 0,6 million d'euros en 2013. La réalisation du plan n'a pas donné lieu à ajustements et est conforme à l'estimation qui en avait été faite fin 2010.

Pour rappel, la provision pour restructuration 2010 concernait un plan de sauvegarde pour l'emploi annoncé en cours d'année et qui portait sur un peu plus de 600 personnes. Ce plan visait non seulement à ajuster les effectifs au niveau de l'activité prévisionnelle mais aussi à rationaliser le dispositif de production. Le coût estimé correspondait à des coûts de départ pour environ 31 millions d'euros, à des coûts liés aux locaux et aux actifs immobilisés pour 10 millions d'euros ainsi qu'à des coûts de revitalisation et honoraires divers.

- Échéances attendues des sorties d'avantages économiques

En ce qui concerne la provision pour engagements de retraite, l'échéance attendue correspond à la durée moyenne résiduelle des services. Compte tenu de la pyramide des âges au sein du groupe, l'échéance est à long terme.

Pour les provisions d'exploitation, s'agissant de litiges courants, l'échéance attendue des sorties d'avantage économique se situe dans le délai de 1 à 2 ans.

Les provisions sur vente sont généralement à court terme et sont dénouées rapidement lors des facturations définitives.

Les autres provisions sont généralement à court terme (durée inférieure à 2 ans) sauf le cas de procédures judiciaires dont le terme ne peut être apprécié et connu.

- Incertitudes relatives au montant ou à l'échéance de ces sorties

Les incertitudes relatives au montant ou à l'échéance des provisions pour risques sont faibles rapportées aux provisions dans leur ensemble. En effet, celles-ci sont constituées d'une multitude de litiges de faible valeur en montant. L'incertitude qui pèse sur chacun de ces litiges n'a pas d'impact sur le montant global des provisions ni sur les échéances.

En ce qui concerne les provisions pour charges, le management a utilisé les informations à sa disposition à la date d'arrêté des comptes pour en faire la meilleure estimation sachant que la réalisation définitive du plan pourrait conduire à un résultat sensiblement différent.

Les incertitudes relatives aux échéances ne concernent généralement que les risques qui font l'objet de procédures judiciaires et dont il est difficile de connaître les dates de dénouement.

Engagements de retraite

Les engagements de retraite concernent principalement les indemnités de fin de carrière prévues en France. Dans les autres pays, il s'agit essentiellement de régimes à cotisations définies (à l'exception principalement de la Norvège, la Grèce et les Philippines). Les engagements sont évalués selon la méthode des unités de crédit projetées avec les hypothèses actuarielles suivantes :

	2013	*2012*
Taux d'actualisation	3,0%	2,8%
Taux d'augmentation des salaires	2,5%	2,5%
Taux de charges sociales	42%/45%	42%/45%

Les taux de turnover sont propres à chaque filiale.

Évolution de la dette actuarielle au cours de l'exercice :

	France	*autres*	*Total*
Dette au 31/12/2011	**2**	**3**	**5**
Résultat 2012	1	0	1
Autres éléments du résultat global	1	-1	0
Dette au 31/12/2012	**4**	**2**	**6**
Résultat 2013	1		1
Autres éléments du résultat global		1	1
Ecarts de conversion			0
Autres			0
Dette au 31/12/2013	**5**	**3**	**8**

La dette au 31 décembre 2013 présentée en « Autres » concerne principalement nos filiales aux Philippines et en Grèce pour respectivement 1 394 K€ et 1 018 K€.

L'évolution des taux d'actualisation utilisés par le groupe a généré une hausse des passifs de l'ordre de 598 K€. La provision pour engagement de retraite a été ajustée en conséquence par contrepartie des « autres éléments du résultat global », conformément aux dispositions des amendements à la norme IAS 19.

Le montant de la dette actuarielle, égale au montant de l'engagement net des actifs en couverture, était de :

- 5,6 millions d'euros au 31 décembre 2009
- 4,5 millions d'euros au 31 décembre 2010
- 4,6 millions d'euros au 31 décembre 2011
- 5,4 millions d'euros au 31 décembre 2012
- 7,8 millions d'euros au 31 décembre 2013

Répartition par nature des actifs en couverture

	31/12/2013	*31/12/2012*
Engagement (M€)	12	10
Equities	6,8%	9,2%
Alternative investments	3,5%	
Bonds	17,0%	15,6%
Money market	22,0%	18,3%
Hold to maturity bonds	35,2%	36,8%
Real estate	14,3%	18,3%
Autres	1,1%	1,9%
Actif de couverture (M€)	4	4
Dette acturielle (M€)	8	6

La part des dirigeants dans les engagements de retraite est nulle.

Les charges de retraite des régimes à cotisations définies s'élèvent sur l'année 2013 à 7,3 millions d'euros.

B.7 Endettement financier net

Répartition courant/non courant :

	Total 2013	courant	non courant *	Total 2012	courant	non courant
Emprunt auprès des établissements de crédit	34	32	2	60	49	11
Concours bancaires	4	4		10	10	
Dettes de crédit bail	2	1	1	3	2	1
Autres emprunts et dettes financières	13	12	1	4	2	2
Dettes auprès des actionnaires minoritaires	24	7	17	13	13	
Total des dettes	77	56	21	90	76	14
Valeurs mobilières de placement	59	59		61	61	
Disponibilités	105	105		109	109	
Total des disponibilités	**164**	**164**		**170**	**170**	
Endettement net	-87	-108	21	-80	-94	14

** la partie à plus de cinq ans s'élève à 126 K€*

Les dettes auprès des actionnaires minoritaires correspondent à l'estimation du prix restant à payer sur les acquisitions des intérêts minoritaires réalisées par le groupe sur 2013.

Trésorerie présentée dans l'état des flux de trésorerie :

	Total 2013	Total 2012
Concours bancaires	-4	-10
Valeurs mobilières de placement	59	61
Disponibilités	105	109
Trésorerie nette	160	160

Détail des emprunts auprès des établissements de crédit :

Ventilation par nature de taux et principales devises (en millions d'€)

Ventilation par taux	Total	€	CNY	CAD	TRL	COP	ARS	Autre
- taux fixe	3				1		1	1
- taux variable	31	20	2	4		4		1
Total 2013	34	20	2	4	1	4	1	2

Ventilation par taux	Total	€	CNY	CAD	BRL	COP	ARS	Autre
- taux fixe	6	1			2		2	2
- taux variable	54	31	3	5		15		
Total 2012	60	31	3	5	2	15	2	2

Ventilation par types d'emprunt

	31/12/2013	Disponible	Total ligne de crédit	Montant en devises au 31/12/2013		Taux	Échéance	Covenant financier
Ligne de crédit								
Teleperformance SA	20	280	300	20	€	Euribor	2017.06	(a)
					USD	Libor		
MMCC Solutions Canada	4	2	6	6	CAD	Bank's prime rate + 0,50	2014.01	(a)
TGI	0	7	7	0	USD	Libor $ + 0,5	2014.05	oui
TP Chine	0	1	1	0	CNY	PBOC + 15%	2014.08	non
Total	24	290	314					
Prêts bancaires garantis								
Teledatos	0			1	COP	DTF + 3%	2014.03	non
TP Chine	1			10	CNY	PBOC + 20%	2014.08	non
TLS Contact Chine	1			9	CNY	120% de PBOC	2014.12	non
Citytech	1			9	ARP	9,90%	2016.10	non
Divers	1							
Total	4							
Prêts bancaires non garantis								
TP Chili	1			819	CLP	8,4% à 9,24%	2014.04	non
Teledatos	4			10 047	COP	DTF + 1,00% à 4,71%	2015.09	non
Metis	1			4	TRL	0,78% à 1,15%	2015.06	non
Total	6							
Total	**34**	**290**	**314**					

Covenants

(a) États financiers concernés : comptes consolidés de Teleperformance SA

société	*au 31/12*	Ratios	*2013*	*2012*
Teleperformance SA				
Dette nette consolidée / EBITDA		< 2,0	(1)	(1)
Dette nette consolidée / Capitaux propres nets consolidés		<0,7	(1)	(1)

(1) non applicable, le groupe étant en position de trésorerie nette positive.

Actifs donnés en garantie des dettes financières

	31/12/13	*31/12/12*
Immobilisations	1	3
Créances clients et diverses	1	1
Total	2	4

Dettes de crédit-bail

Le groupe fait très peu appel à la location financement, en conséquence le montant de la dette liée au crédit-bail est non significatif (2,5 millions d'euros au 31 décembre 2013 et 3,6 millions d'euros au 31 décembre 2012).

Risque de taux

L'exposition du groupe à une variation de 1 % du taux d'intérêt sur la base de l'endettement net courant au 31 décembre est la suivante :

	31/12/13	31/12/12
Trésorerie et équivalents	164	170
Emprunt et dettes courants	-56	-76
Trésorerie nette courante	108	94
Impact 1% taux d'intérêts	1	1

La faible sensibilité à l'évolution des taux, liée à la structure financière à court terme peu endettée du groupe, ne nécessite pas l'utilisation de produits dérivés et de couvertures de taux.

Le poste « emprunts et dettes courants » inclut le tirage à hauteur de 20 millions d'euros de la ligne de crédit syndiqué de 300 millions d'euros mise en place le 29 juin 2012 pour une durée de 5 ans.

B.8 Fournisseurs et autres passifs courants

	31/12/13	31/12/12
Fournisseurs	87	81
Autres créditeurs	101	104
Etat impôts et taxes	49	61
Charges à payer	74	79
Autres dettes d'exploitation	25	25
Total	336	350

B.9 Instruments financiers

Actifs financiers

	courant	non courant	Total 31/12/13	Total 31/12/12
Prêts	5	6	11	6
Instruments financiers dérivés	5		5	3
Dépôts et cautionnements	6	27	33	32
Montant brut actifs financiers	**16**	**33**	**49**	**41**
Provisions	-1		-1	-1
Montant net actifs financiers	15	33	48	40

Opérations de couverture de change

Les ventes et les charges d'exploitation des filiales du groupe sont principalement libellées dans la devise de leur pays. Cependant, le groupe est notamment exposé au risque de change sur les ventes de certaines filiales qui sont libellées dans une monnaie autre que leur monnaie fonctionnelle.

Afin de couvrir ces risques de change, des couvertures sont mises en place, qui portent principalement sur les devises suivantes :

- le dollar US et le peso mexicain
- le dollar australien, le dollar canadien, le peso philippin et le dollar US

Le groupe couvre ses opérations commerciales hautement probables et libellées en monnaie étrangère sur un horizon principalement de 12 mois. Pour cela, le groupe a recours à des contrats de change à terme et des options de change plain vanilla.

Par ailleurs, suite à l'extension en 2010 du cash pooling à des pays en dehors de la zone euro (notamment les États-Unis et le Mexique) des couvertures de change sont mises en place pour couvrir le risque de parité entre les différentes devises gérées au sein du cash pooling.

Enfin, certains prêts entre Teleperformance SA et ses filiales font également l'objet de couverture de change.

Le niveau de hiérarchie retenue pour déterminer la juste valeur des couvertures de change budgétaire, sur prêt et sur cash pooling est le niveau 2 (cf note A.25 *Détermination de la juste valeur*).

Les principaux instruments financiers dérivés en cours à la clôture sont les suivants :

Instruments financiers dérivés (en millions)	Montant notionnel en devises	Montant notionnel en € au 31/12/2013	Juste valeur en € au 31/12/2013	Capitaux propres	Résultat 2013
Couverture de change budgétaire USD/MXN 2014					
Put & call USD - options	38	28	0	0	0
Ventes à terme USD	58	42	0	0	0
Ventes options USD *	20	15	0	0	0
Couverture de change budgétaire USD/PHP 2014					
Put & call PHP - options	1 980	32	0	0	0
Achats à terme PHP	5 651	92	-1	-2	1
Ventes put PHP *	1 130	18	0	0	0
Couverture de change budgétaire COP/EUR 2014					
Ventes à terme €	28	28	-1	-1	0
Couverture de change budgétaire COP/USD 2014					
Ventes à terme USD	20	15	0	0	0
Couverture de change budgétaire INR/USD 2014					
Put & call INR - options	280	3	0	0	0
Achats à terme INR	775	9	0	0	0
Ventes put INR *	190	2	0	0	0
Couverture de change budgétaire AUD/USD 2014					
Put & call AUD - options	13	8	0	0	0
Vente à terme AUD	27	18	1	1	0
Ventes options AUD *	10	6	0	0	0
Achats options AUD *	1	1	0	0	0
Couverture de change budgétaire AUD/USD 2013					
Vente à terme AUD	9	6	0	0	0
Achat à terme AUD	7	5	0	0	0
Couverture de change budgétaire PHP/USD 2013					
Achat à terme PHP	585	10	0	0	0
Couverture de change budgétaire USD/MXN 2013					
Ventes à terme USD	34	25	1	0	1
Couverture de change budgétaire EUR/TND 2014					
Achats à terme TND	42	19	0	0	0
Couverture Prêt intragroupe					
- en BRL	13	4	1	0	1
- en USD	9	7	0	0	0
Couverture cash pooling					
- en MXN	1 130	63	-1		-1
- en USD	101	73	-1		-1

** non éligibles à la comptabilité de couverture*

31/12/12 (en millions)	Montant notionnel en devises	Montant notionnel en € au 31/12/12	Juste valeur en € au 31/12/12	Capitaux propres	Résultat 2012
Couverture de change budgétaire USD/MXN 2013					
Put & call MXN - options	13	10	1	0	0
Ventes à terme MXN	28	21	1	1	0
Ventes options MXN *	9	7	0	0	0
Couverture de change budgétaire COP/EUR 2013					
Ventes à terme €	20	20	0	0	0
Couverture de change budgétaire COP/USD 2013					
Ventes à terme USD	16	12	0	0	0
Couverture de change budgétaire AUD/USD 2013					
Put & call AUD - options	11	9	0	0	0
Vente à terme AUD	16	12	0	0	0
Ventes options AUD *	8	6	0	0	0
Couverture de change budgétaire PHP/USD 2012					
Achat à terme PHP	445	8	0	0	0
Couverture de change budgétaire USD/MXN 2012					
Ventes à terme USD	16	12	0	0	0
Couverture de change budgétaire AUD/USD 2012					
Vente à terme AUD	10	8	0	0	0
Couverture Prêt intragroupe					
- en BRL	24	9	0	0	0
- en GBP	40	50	1	0	1
- en USD	12	9	0	0	0
Couverture cash pooling					
- en GBP	7	9	0	0	0
- en MXN	1 240	72	-1	0	-1
- en USD	57	43	0	0	0

** non éligibles à la comptabilité de couverture*

Au 31 décembre 2013, la juste valeur des instruments financiers dérivés se monte à - 1,1 million d'euros (contre 1,9 million d'euros au 31 décembre 2012) dont 4,6 millions d'euros sont présentés en actifs financiers et 5,7 millions d'euros en passifs financiers.

Le risque de crédit de la contrepartie (CVA) ainsi que le risque de crédit propre (DVA) ont été intégrés dans le calcul de la juste valeur des couvertures mais représentent des montants non significatifs.

C. Notes sur le compte de résultat (exprimées en millions d'euros : M€)

C.1 Incidence de l'effet de change

L'impact de la variation des cours de change sur les composantes du compte de résultat s'établit comme suit :

	2013	2012 à taux 2013	2012
Chiffre d'affaires	2 433	2 255	2 347
Résultat opérationnel	196	185	193
Résultat financier	-7	-11	-7
Résultat net	129	119	129
Résultat net, part du groupe	129	118	127

C.2 Autres produits de l'activité

Les autres produits de l'activité sont principalement constitués de subventions qui s'élèvent à 9,0 millions d'euros en 2013 contre 10,3 millions d'euros en 2012. Le Crédit d'Impôt pour la Compétitivité et l'Emploi (CICE) entré en vigueur en France en 2013 a été comptabilisé en subventions et ce pour 2,6 millions d'euros sur l'année 2013.

C.3 Paiement fondé sur des actions

Actions de performance

Dans le cadre de l'autorisation donnée par l'assemblée générale du 30 mai 2013 portant sur un montant maximum de 2 % du capital de la société à la date de l'assemblée générale, le conseil d'administration du 30 juillet 2013 a attribué gratuitement un total de 840 000 actions de performance à des salariés du groupe. Ce conseil a, par ailleurs, autorisé la mise en place d'un plan d'intéressement à long terme au profit de ses dirigeants, résultant en l'attribution gratuite de 300 000 actions de performance et qui présente les mêmes caractéristiques que le plan évoqué ci-dessus.

Les caractéristiques des deux plans sont les suivantes :

Date du conseil ayant attribué les actions	30/07/2013
Période d'acquisition des droits	31/07/2013 au 30/07/2016
Date d'octroi	02/08/2013
Nombre d'actions attribuées *	1,140,000
Nombre d'actions en circulation au 31/12/2013	1,140,000
Juste valeur d'une action attribuée gratuitement à la date d'octroi	33.37
* *dont mandataires sociaux*	300,000

L'attribution gratuite de ces actions est conditionnée à la présence des bénéficiaires à la fin de la période d'acquisition des droits ainsi qu'à la réalisation de certains critères de performance portant sur les exercices 2013 à 2015.

Ainsi :

Chaque bénéficiaire est en droit d'acquérir la totalité des actions qui lui ont été attribuées gratuitement si les conditions ci-après sont cumulativement remplies :

La croissance du CA est supérieure ou égale à 16 % ET la croissance de l'EBITA* est supérieure ou égale à 27 % ET le ROCE* est supérieur ou égal à 12,5 %.

Chaque bénéficiaire est en droit d'acquérir 75 % des actions qui lui ont été attribuées gratuitement si le ROCE* est supérieur ou égal à 12,5 % ET l'une des deux conditions ci-après est remplie :

- la croissance du CA est supérieure ou égale à 14,4 % et inférieure à 16 % et la croissance de l'EBITA* est supérieure ou égale à 24,3 % OU
- la croissance du CA est supérieure ou égale à 14,4 % et la croissance de l'EBITA* est supérieure ou égale à 24,3 % et inférieure à 27 %.

Chaque bénéficiaire est en droit d'acquérir 50 % des actions qui lui ont été attribuées gratuitement si le ROCE* est supérieur ou égal à 12,5 % ET l'une des deux conditions ci-après est remplie :

- la croissance du CA est supérieure ou égale à 12,8 % et inférieure à 14,4 % et la croissance de l'EBITA* est supérieure ou égale à 21,6 %, OU
- la croissance du CA est supérieure ou égale à 12,8 % et la croissance de l'EBITA* est supérieure ou égale à 21,6 % et inférieure à 24,3 %.

Tous les bénéficiaires perdent entièrement le droit d'acquérir les actions qui leur ont été attribuées gratuitement si l'on se trouve dans l'un des 3 cas suivants : la croissance du CA est inférieure à 12,8 % OU la croissance de l'EBITA* est inférieure à 21,6 % OU le ROCE* est inférieur à 12,5 %.

La charge relative à ces plans et enregistrée au compte de résultat au titre de l'année 2013 s'élève à 4,9 millions d'euros, dont 2,2 millions concernant les impôts et charges sociales.

* cf. note A28 *Glossaire*

Dans le cadre de l'autorisation donnée par l'assemblée générale du 31 mai 2011 portant sur un montant maximum de 2 % du capital de la société à la date de l'assemblée générale, les conseils d'administration des 27 juillet, 30 novembre 2011, 29 mai 2012 et 30 juillet 2012 ont attribué gratuitement un total de 1 131 500 actions de performance à des salariés et mandataires sociaux du groupe et qui ont les caractéristiques suivantes :

	Plan 27/07/11	Plan 30/11/11	Plan 29/05/12	Plan 30/07/12
Date de l'assemblée ayant autorisé les plans	31/05/2011	31/05/2011	31/05/2011	31/05/2011
Date du conseil ayant attribué les actions	27/07/2011	30/11/2011	29/05/2012	30/07/2012
Période d'acquisition des droits	28/07/2011 au 27/07/2013	01/12/2011 au 30/11/2013	01/06/2012 au 31/05/2014	30/07/2012 au 30/07/2014
Date d'octroi	09/09/2011	01/12/2011	01/06/2012	30/07/2012
Nombre d'actions attribuées*	1 099 000	30 500	2 000	
Nombre d'actions annulées/réattribuées	-48 500	-7 500	0	2 000
Nombre d'actions définitivement acquises	1 050 500	23 000		
Nombre d'actions en circulation au 31/12/2013	0	0	2 000	2 000
Juste valeur d'une action attribuée gratuitement à la date d'octroi	15,1 €	13,2 €	17,0 €	17,4 €
**dont mandataires sociaux*	170 000	0	0	0

Le conseil d'administration dans sa séance du 26 février 2013 a constaté la réalisation des conditions de performance attachées aux plans des 27 juillet 2011 et 30 novembre 2011. En conséquence, les actions ont été définitivement acquises par les bénéficiaires qui remplissaient toujours la condition de présence à la date d'acquisition, soit au 27 juillet 2013 et au 30 novembre 2013. Un nombre total de 1 073 500 actions existantes a ainsi été transféré aux bénéficiaires, dont 1 050 500 actions dans le cadre du plan du 27 juillet 2011 et 23 000 actions dans le cadre du plan du 30 novembre 2011.

Il a par ailleurs été considéré que toutes les autres actions en circulation au 31 décembre 2013, pour lesquelles la période d'acquisition des droits n'était pas encore échue, seraient attribuées. La charge relative à ces plans et enregistrée au compte de résultat au titre de l'année 2013 s'élève à 5,2 M€ (10,3 M€ sur l'exercice 2012).

Afin de servir ces plans, la société a procédé au cours du 2ème semestre 2011, à l'acquisition sur le marché de 1 131 960 actions Teleperformance pour un montant total de 17,3 M€ qui a été imputé sur les capitaux propres. Ainsi, aucune dilution n'a été et ne sera constatée lors de l'attribution définitive des actions.

C.4. Autres produits et charges d'exploitation

	2013	*2012*
Autres produits d'exploitation	**2**	**7**
Autres charges d'exploitation	**-8**	**-10**
- coûts	-8	-20
- provisions (nettes)	0	10

La ligne « autres charges d'exploitation » 2013 comprend principalement des coûts de restructuration en Argentine et au Chili ainsi que des coûts liés à la fermeture de nos activités en Belgique.

Au cours de l'année 2012, un montant de 9,7 millions d'euros a été repris sur les provisions pour restructuration dotées sur la France en 2009 et 2010 et qui correspond à des coûts effectivement encourus qui sont présentés sur la ligne « coûts » ci-dessus.

La ligne « autres charges d'exploitation » 2012 comprend principalement des coûts de restructuration (départ de personnel) en Italie à hauteur de 2,8 millions d'euros, une provision de 1,4 million d'euros liée à la mise en œuvre de clauses de non concurrence concernant un ancien dirigeant, ainsi qu'une provision de 2 millions d'euros liée à la liquidation de l'Autriche (1,5 M€) et du Vietnam (0,5 M€).

C.5 Charges externes

	2013	2012
Loyers et charges locatives immobilier	134	129
Frais de télécommunication	63	66
Location et entretien de matériel	46	44
Honoraires	23	24
Frais de déplacement, missions & réceptions	33	33
Consommables	11	11
Autres	91	80
Total	401	386

C.6 Résultat financier

	2013	2012
Produits de trésorerie et équivalents	1	2
Autres intérêts financiers	-9	-13
Coût de l'endettement brut	-9	-13
Différences de change	1	9
Variations de la juste valeur des instruments dérivés	0	-5
Résultat financier	-7	-7

C.7 Charge d'impôts

Elle s'élève à 59,5 millions d'euros en 2013 contre 56,6 millions d'euros en 2012.

	2013	2012
Résultat net consolidé	**129**	**129**
Charge d'impôt courant	64	64
Charge d'impôt différé	-4	-7
Résultat avant impôt	**189**	**186**
Taux d'impôt en vigueur en France	34,43%	34,43%
Charge d'impôt théorique	**-65**	**-64**
CVAE	-2	-1
IRES/IRAP	-1	-1
Différentiel de taux	15	12
Autres différences permanentes et divers	1	6
Actifs d'impôt différé non reconnus	-8	-9
Total	-60	-57

C.8 Résultat par action

Le résultat de base par action est calculé en divisant le résultat de l'exercice attribuable aux actions ordinaires par le nombre moyen pondéré d'actions ordinaires en circulation au cours de l'exercice, déduction faite des actions auto détenues.

Le résultat dilué par action est calculé en divisant le résultat de l'exercice attribuable aux actions ordinaires par le nombre moyen pondéré d'actions ordinaires en circulation au cours de l'exercice ajusté des effets de toutes actions ordinaires potentielles dilutives.

	2013	2012
Résultat net, part du groupe	**129**	**127**
Nombre moyen pondéré d'actions utilisé pour le calcul du résultat net par action	56 774 885	55 395 561
Effet dilutif des actions gratuites	3 517	768 652
Nombre moyen pondéré d'actions utilisé pour le calcul du résultat net dilué par action	56 778 402	56 164 213
Résultat de base par action (en €)	2,27	2,30
Résultat dilué par action (en €)	2,27	2,27

Nombre moyen pondéré d'actions utilisé pour le calcul du résultat par action :

	2013	2012
Actions ordinaires émises au 1er janvier	56 598 048	56 598 048
Actions auto détenues	-135 186	-1 202 487
Actions émises	312 023	0
Total	56 774 885	55 395 561

Le cours moyen de l'action retenu pour calculer l'impact dilutif des actions de performance a été déterminé à partir des cours disponibles sur la période pendant laquelle les options et les actions de performance étaient en circulation.

D. Information sectorielle

L'information sectorielle est présentée ci-après :

Les flux inter-secteurs étant non significatifs, ceux-ci n'ont pas fait l'objet d'une présentation séparée.

2013	Anglophone APAC	Ibérico-LATAM	Europe cont.& MEA	Holdings	Total
Chiffre d'affaires	**947**	**762**	**724**		**2 433**
Résultat opérationnel	**91**	**81**	**11**	**13**	**196**
Investissements	46	51	30	0	**127**
Amortissements des actifs corporels et incorporels	43	39	24	1	**107**
Perte de valeur des goodwill		3			**3**

2012	Anglophone APAC	Ibérico-LATAM	Europe cont.& MEA	Holdings	Total
Chiffre d'affaires	**910**	**738**	**699**		**2 347**
Résultat opérationnel	**98**	**88**	**3**	**4**	**193**
Investissements	30	51	28	1	**110**
Amortissements des actifs corporels et incorporels	41	37	22	1	**101**

E. Engagements et autres obligations contractuelles

Garanties accordées

Dans le cadre de la conclusion par notre filiale MMTP Limited d'un contrat de prestations de services sur 8 ans avec un client au Royaume-Uni, en juillet 2007, ce dernier a demandé une garantie à première demande de Teleperformance, laquelle lui a été accordée le 23 juillet 2007 pour un montant maximum de 1 755 KGBP, en garantie de toutes sommes dont MMTP Limited pourrait lui être redevable au titre du contrat de prestations de services.

Conformément à l'autorisation donnée par le conseil d'administration en date du 21 décembre 2011, Teleperformance s'est portée garante envers le client Research In Motion (RIM) de la bonne exécution des obligations des filiales concernées par la conclusion du contrat commercial prenant effet à compter du 23 décembre 2011. Le montant maximum de la garantie ne saurait excéder la somme la plus élevée entre (i) 15 millions d'euros et (ii) le total des sommes payées ou payables par RIM aux filiales concernées sur la période de douze (12) mois précédant la date du dommage. Ce plafond n'est pas applicable dans les cas de contrefaçon de la propriété intellectuelle de RIM, décès ou coups et blessures, dommages aux biens corporels, violation de la confidentialité. La garantie restera en vigueur tant que l'une quelconque des obligations de l'une des filiales restera due.

Conformément à l'autorisation accordée par le conseil d'administration dans sa réunion du 30 juillet 2013, Teleperformance SA a accordé une garantie, en faveur d'Apple Inc., de bonne exécution des obligations de certaines de ses filiales concernées dans le cadre de la conclusion d'un contrat commercial. Cette garantie a été accordée pour la durée du contrat commercial. Le montant maximum de la garantie ne saurait excéder la somme la plus élevée entre (i) 60 millions de dollars US ou (ii) le total des sommes payées par Apple aux filiales concernées dans l'année calendaire antérieure au cours de laquelle le dommage serait intervenu.

Conformément à l'autorisation accordée par le conseil d'administration dans sa réunion du 25 novembre 2013, Teleperformance SA a accordé une garantie, en faveur du Secretary of State for the Home Department du Royaume-Uni de la bonne exécution des obligations de sa filiale concernée dans le cadre de la conclusion d'un contrat commercial. Cette garantie a été accordée, pour la durée du contrat, pour un montant maximum de 60 millions de livres sterling.

Ventilation des obligations contractuelles au 31 décembre 2013 par échéance

	Total 31.12.2013	< 6 mois	de 6 à 12 mois	Total 2014	2015 à 2018	au-delà
Comptabilisées						
Emprunts auprès des établissements de crédit	34	8	24 *	32	2	
Concours bancaires	4	4		4		
Dettes de crédit bail	2		1	1	1	
Autres emprunts et dettes financières	14	7	5	12	2	
Rachat de minoritaires	24	7	0	7	17	
Non comptabilisées						
Contrats de location simple	410	51	47	98	236	76

* *inclut le tirage à hauteur de 20 millions d'euros de la ligne de crédit revolving de 300 millions d'euros à échéance 29 juin 2017.*

Ventilation des obligations contractuelles au 31 décembre 2012 par échéance

	Total 31.12.2012	< 6 mois	de 6 à 12 mois	Total 2013	2014 à 2017	au-delà
Comptabilisées						
Emprunts auprès des établissements de crédit	60	16	33 *	49	11	
Concours bancaires	10	10		10		
Dettes de crédit bail	4	1	2	3	1	0
Autres emprunts et dettes financières	3	2	0	2	1	0
Rachat de minoritaires	13	13		13		
Non comptabilisées						
Contrats de location simple	355	44	49	93	212	50

* *inclut le tirage à hauteur de 30 millions d'euros de la ligne de crédit revolving de 300 millions d'euros à échéance 29 juin 2017.*

F. Litiges

Dans le cours normal de leurs activités, Teleperformance et ses filiales sont parties à un certain nombre de procédures judicaires, administratives ou arbitrales. Les charges pouvant en résulter font l'objet de provisions dans la mesure où elles sont probables et quantifiables.

G. Risques de conversion dans le cadre de la consolidation

En ce qui concerne l'effet de conversion sur le chiffre d'affaires consolidé du groupe, le tableau ci-dessous indique la répartition du chiffre d'affaires par devise au cours des deux derniers exercices :

Chiffre d'affaires (M €)	2013		2012	
	montant	%	montant	%
Euro	663	27,3%	634	27,0%
US dollar	863	35,5%	773	32,9%
Real brésilien	207	8,5%	224	9,6%
Peso mexicain	99	4,1%	115	4,9%
Livre sterling	179	7,4%	174	7,4%
Peso colombien	106	4,4%	89	3,8%
Peso argentin	50	2,1%	62	2,6%
Autres	266	10,9%	277	11,8%
Total	2 433	100%	2 347	100%

Sensibilité d'une variation de 1 % de l'euro par rapport aux autres devises :

Le groupe estime qu'une hausse ou une baisse générale de 1 % de l'euro par rapport aux autres devises impacterait son résultat avant impôt 2013 d'environ 1,9 million d'euros et ses capitaux propres d'environ 5,1 millions d'euros.

Au 31 décembre 2013, l'exposition du groupe au risque de change se résume ainsi :

en millions d'€	***Actifs***	***Passifs***	***Position nette avant couverture***	***Position nette après couverture***
		31/12/2013		
Euro	585	230	355	355
USD	618	90	528	527
BRL	95	23	72	73
MXN	108	19	89	88
GBP	131	21	110	110
COP	94	19	75	75
Autres	260	93	167	167
Total	1 891	495	1 396	1 395
		31/12/2012		
Euro	579	245	334	334
USD	583	93	490	489
BRL	103	28	75	75
MXN	124	26	98	98
GBP	136	20	116	116
COP	117	31	87	87
Autres	278	96	183	183
Total	1 919	539	1 380	1 382

H. Information relative aux parties liées

Nature des transactions entre la société mère et les filiales du groupe

Il s'agit d'une part des redevances de marque et de prestations de service versées par les filiales à la société mère Teleperformance SA et, d'autre part de prêts consentis à certaines filiales, d'opérations liées à la centralisation de la trésorerie et des dividendes versés par les filiales.

Nature des relations avec les parties liées

La principale filiale américaine du groupe utilise, comme fournisseur de services en télécommunication et comme sous-traitant pour l'établissement et le règlement des paies et charges y afférent, deux sociétés américaines dont la femme d'un membre du comité exécutif est actionnaire. Les montants facturés en 2013 sont respectivement de 16,4 et de 23,7 millions d'euros.

Il n'existe pas d'autres transactions entre les parties liées qui soient significatives et/ou conclues à des conditions qui ne seraient pas des conditions de marché.

Rémunération des dirigeants (Comex)

Le montant des rémunérations allouées aux dirigeants au titre des exercices 2013 et 2012 est récapitulé dans le tableau ci-dessous :

Rémunérations allouées	2013	2012
Avantages à court terme	11	10
Avantages postérieurs à l'emploi	4	
Attribution d'actions de performance (1)	16	
Total	31	10

(1) *Le montant indiqué correspond à la valeur des actions de performance définitivement acquises par les membres du comité exécutif en date du 27 juillet 2013.*

Par ailleurs, une filiale du groupe a accordé, au cours de l'année 2012, un prêt de 5 millions de dollars US à un dirigeant du groupe et ce, à des conditions de marché. Ce prêt se monte à 3,8 millions de dollars au 31 décembre 2013 et est remboursable au plus tard en 2016.

Le groupe a signé des clauses de non-concurrence avec ses principaux dirigeants. En ce qui concerne les deux dirigeants mandataires sociaux, l'engagement porte sur une durée :

- pouvant aller de 2 à 3 ans pour M. Julien sous réserve qu'il effectue un préavis de 9 mois et pouvant représenter jusqu'à 3 années de rémunération
- de 2 ans pour M. Salles Vasques et pouvant représenter jusqu'à 2 années de rémunération.

I. Devises étrangères

Principales devises	*Pays*	*31/12/2013*		*31/12/2012*	
		cours moyen	*cours de clôture*	*cours moyen*	*cours de clôture*
Europe					
Livre sterling	Grande-Bretagne	0,849	0,834	0,811	0,816
Amériques					
Réal brésilien	Brésil	2,867	3,258	2,510	2,704
Dollar canadien	Canada	1,368	1,467	1,285	1,314
Dollar US	États-Unis	1,328	1,379	1,286	1,319
Peso mexicain	Mexique	16,962	18,073	16,911	17,185
Peso colombien	Colombie	2 483,1	2 651,0	2 310,0	2 330,0

J. Périmètre de consolidation

Le groupe n'a pas réalisé d'acquisitions ou de cessions significatives au cours de l'année 2013.

sociétés consolidées		*Intérêts%*	*Contrôle%*
Société mère :	**Teleperformance**	100	100
	Centres de contacts		
	Europe continentale & MEA		
Albanie	CC Albania	100	100
	Albania Marketing Services	67	100
	Service 800 Albania	100	100
Allemagne	All by Phone + Net	100	100
	twenty4Help Knowledge Service GMBH Nurnberg	100	100
	twenty4Help Knowledge Service GMBH Dortmund	100	100
	GN Research Germany	67	100
Autriche	Teleperformance Unternehmensberatung	100	100
Belgique	Société Européenne de Telemarketing	100	100
	Techmar Europe	100	100
Danemark	Teleperformance Denmark	100	100
Égypte	Service 800 Égypte	86	86
Finlande	Teleperformance Finland	100	100
France	Teleperformance France	100	100
	GN Research France	64	95
	Teleperformance Europe Middle East and Africa	100	100
	TP Intermédiation	100	100
Grèce	Ypiresia 800	100	100
	Direct Response Service	100	100
	Mantel	100	100
	Customer Value Management	100	100
Italie	In & Out	100	100
	GN Research S.p.A	67	100
Liban	Teleperformance Lebanon	51	51

sociétés consolidées		*Intérêts%*	*Contrôle%*
Luxembourg	GN Research SA	67	67
	Ukraine Contact Center	100	100
Maroc	Société Anonyme Marocaine d'Assistance Client	100	100
Norvège	Teleperformance Norge	100	100
Pays-Bas	PerfectCall	100	100
Pologne	Centrum Telemarketingowe	100	100
	twenty4Help Knowledge Service Sp zoo.	100	100
République tchèque	Lion Teleservices CZ	90	90
Roumanie	The Customer Management Company	100	100
	S 800 Customer Service Provider	100	100
Russie	Direct Star	100	100
Suède	Teleperformance Nordic	100	100
	twenty4Help Knowledge Service AB	100	100
Slovaquie	Lion Teleservices SK	77	85
Suisse	SCMG	100	100
Tunisie	Société Tunisienne de Telemarketing	100	100
	Société Méditerranéenne de Télémarketing	100	100
	GN Research Tunisie	64	95
Turquie	Metis Bilgisayar	100	100
Ukraine	KCU	100	100
TLS Contact	TLS Group SA	100	100
	TLScontact WOFE	100	100
	TLScontact Algérie SARL	100	100
	TLScontact France SAS	100	100
	TLScontact Algérie SAS	100	100
	TLScontact Ltd (Hong Kong)	100	100
	TLScontact Indonesia	99	99
	TLScontact Lebanon SARL	100	100
	TLScontact Maroc SARL	100	100
	TLScontact International Co (Thaïlande)	100	100
	TLScontact Enterprises Co (Thaïlande)	100	100

sociétés consolidées		*Intérêts%*	*Contrôle%*
TLS Contact	TLScontact (UK) Limited	100	100
	TLScontact Égypte Company SEA	100	100
	TLScontact Tunisie SARL	100	100
	TLScontact Philippines Corporation	100	100
	TLScontact South Africa	100	100
	TLScontact (RU)	100	100
	TLScontact Danismanlik HVTLS	100	100
	TLScontact Ukraine	100	100
	Anglophone & Asie Pacifique		
Afrique du Sud	MMTP South Africa Trading	100	100
Canada	MMCC Solutions	100	100
	AllianceOne Limited	100	100
	Nova Information Technologies Ltd	100	100
Chine	North Asia United CRM Technologies (Beijing)	84	100
Hong-Kong	Hong Kong Asia CRM	84	84
Inde	CRM Services India	100	100
Indonésie	P.T. Telemarketing Indonesia	100	100
Jamaïque	Outsourcing Management International	100	100
Philippines	Telephilippines	100	100
Royaume-Uni	BPS Contact Centre Services	100	100
	MM Teleperformance Holdings Ltd	100	100
	MM Teleperformance UK	100	100
	MM Group Ireland Ltd	100	100
Singapour	Telemarketing Asia Singapore	100	100
USA	TP USA	100	100
	Americall Group	100	100
	Merkafon Management	100	100
	Teleperformance Delaware	100	100
	AllianceOne	100	100
	AllianceOne Receivables Management Inc	100	100
	U.S Solutions Group Inc	100	100

sociétés consolidées		*Intérêts%*	*Contrôle%*
	Ibérico-LATAM :		
Argentine	Citytech	100	100
Brésil	Teleperformance CRM	100	100
	Sao Paulo Contact Centers	100	100
Chili	TP Chile	100	100
Colombie	Teledatos	100	100
Costa Rica	Costa Rica Contact Center	92	92
Espagne	Iberphone	100	100
	CEE Iberphone SL	100	100
	Fonomerk	100	100
	twenty4Help Knowledge Service S.L.	100	100
	Teleperformance Mediacion Agencia	100	100
	Teleperformance Servicios Auxiliares S.L.U.	100	100
Maurice	Mauricius Contact Center	100	100
Mexique	Teleperformance Nearshore North	100	100
	Merkafon de Mexico	100	100
	Sistemas de Localizacion	100	100
	Impulsora Corporativa Internacional	100	100
	Propesa (Proveedora de Personal Especializado)	100	100
	SHT Servicios Hispanic Teleservices	100	100
	HTG Hispanic Teleservices Guadalajara	100	100
	Teleperformance International	100	100
	HTC Hispanic Teleservices Corp	100	100
Portugal	Plurimarketing-Telemarketing	100	100
Salvador	Compania Salvadorena de Teleservices	100	100
	Holding :		
Luxembourg	Luxembourg Contact Center	100	100
Pays-Bas	Dutch Contact Centers	100	100
USA	Teleperformance Group	100	100

Toutes les sociétés sont en intégration globale.

6.7 Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés

Mesdames, Messieurs les actionnaires,

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre assemblée générale, nous vous présentons notre rapport relatif à l'exercice clos le 31 décembre 2013 sur :

- le contrôle des comptes consolidés de la société Teleperformance S.A., tels qu'ils sont joints au présent rapport;
- la justification de nos appréciations ;
- la vérification spécifique prévue par la loi.

Les comptes consolidés ont été arrêtés par le conseil d'administration. Il nous appartient, sur la base de notre audit, d'exprimer une opinion sur ces comptes.

1. Opinion sur les comptes consolidés

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France ; ces normes requièrent la mise en œuvre de diligences permettant d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes consolidés ne comportent pas d'anomalies significatives. Un audit consiste à vérifier, par sondages ou au moyen d'autres méthodes de sélection, les éléments justifiant des montants et informations figurant dans les comptes consolidés. Il consiste également à apprécier les principes comptables suivis, les estimations significatives retenues et la présentation d'ensemble des comptes. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Nous certifions que les comptes consolidés de l'exercice sont, au regard du référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière ainsi que du résultat de l'ensemble constitué par les personnes et entités comprises dans la consolidation.

2. Justification des appréciations

En application des dispositions de l'article L.823-9 du code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les éléments suivants :

La société procède, à chaque clôture, à un test de dépréciation des goodwill et apprécie également s'il existe un indice de perte de valeur des actifs à long terme, selon les modalités décrites dans les notes annexes aux états financiers consolidés A.14 *Dépréciation* et B.1 *Immobilisations incorporelles*. Nous avons examiné les modalités de mise en œuvre de ce test de dépréciation ainsi que les prévisions de flux de trésorerie et hypothèses utilisées et nous avons vérifié que les notes A.14 *Dépréciation* et B.1 *Immobilisations incorporelles* de l'annexe donnent une information appropriée.

Comme indiqué dans les notes annexes aux états financiers consolidés A.2 *Bases de préparation*, ces estimations reposent sur des hypothèses qui ont par nature un caractère incertain, les réalisations étant susceptibles de différer parfois de manière significative des données prévisionnelles utilisées.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le cadre de notre démarche d'audit des comptes consolidés, pris dans leur ensemble, et ont donc contribué à la formation de notre opinion exprimée dans la première partie de ce rapport.

3. Vérification spécifique

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, à la vérification spécifique prévue par la loi des informations relatives au groupe données dans le rapport de gestion.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur leur sincérité et leur concordance avec les comptes consolidés.

Les commissaires aux comptes

Paris La Défense le 26 février 2014	Neuilly sur seine le 26 février 2014
KPMG Audit IS	Deloitte & Associés
Éric Junières *Associé*	Laurent Odobez *Associé*

7. Comptes sociaux

7.1 BILAN 186

7.2 COMPTE DE RÉSULTAT 188

7.3 TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE 189

7.4 NOTES ANNEXES 190

7.5 TABLEAU DES FILIALES ET PARTICIPATIONS 202

7.6 INVENTAIRE DES VALEURS MOBILIÈRES 204

7.7 RÉSULTATS FINANCIERS AU COURS DES 5 DERNIERS EXERCICES 205

7.8 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES ANNUELS 206

7.1 Bilan

ACTIF (en K euros)	Note à l'annexe	2013	2012
Immobilisations incorporelles nettes	1, 2, 3	180	269
Immobilisations corporelles nettes	1, 2, 3	2 567	3 111
Immobilisations financières nettes			
Titres de participation	1, 2, 3	954 364	883 419
Créances rattachées à des participations	1, 2, 3	61 318	85 217
Autres	1, 2, 3	31	521
Total des immobilisations financières	1, 2, 3	1 015 713	969 157
Total actif immobilisé		1 018 460	972 537
Actif circulant			
Avances et acomptes versés sur commandes			
Clients et comptes rattachés		16 689	14 152
Autres créances		70 900	73 261
Valeurs mobilières de placement	4	54 812	60 684
Disponibilités	5	27 594	25 723
Charges constatées d'avance	5	603	509
Total actif circulant	5	170 598	174 329
Écarts de conversion actif	18	293	395
Total actif		1 189 351	1 147 261

PASSIF (en K euros)	Note à l'annexe	*2013*	*2012*
Capital		143 150	141 495
Primes d'émission, fusion, apport		575 727	556 181
Réserve légale		14 150	14 150
Autres réserves		102 380	106 146
Report à nouveau		831	547
Résultat de l'exercice		34 942	34 174
Provisions réglementées			
Total capitaux propres	6	871 181	852 692
Provisions pour risques et charges	8	2 257	19 038
Dettes			
Dettes financières		231 792	219 302
Dettes fournisseurs et comptes rattachés		5 064	7 005
Dettes fiscales et sociales		3 326	3 060
Autres dettes		75 714	46 115
Produits constatés d'avance			
Total dettes *	9	315 896	275 482
Écarts de conversion passif	18	17	47
Total passif		1 189 351	1 147 261
* dont à plus d'un an		72 294	44 916

7.2 Compte de résultat

(en K euros)	Note à l'annexe	*2013*	*2012*
Chiffre d'affaires	10	51 409	46 920
Reprises sur amortissements et provisions		1 972	
Autres produits		168	145
Total Produits d'exploitation		53 549	47 065
Achats et charges externes		20 540	25 590
Impôts, taxes et versements assimilés		1 600	948
Salaires et charges sociales		10 301	14 493
Dotations aux amortissements et provisions		1 291	1 335
Autres charges		425	257
Total Charges d'exploitation		34 157	42 623
Résultat d'exploitation	**10**	**19 392**	**4 442**
Produits nets des titres de participation		40 013	38 322
Produits des créances de l'actif immobilisé		3 558	4 734
Autres intérêts et produits assimilés		41 149	43 800
Reprises sur provisions et transferts de charges		9 068	12 222
Total Produits financiers *		93 788	99 078
Dotations aux amortissements et provisions		25 593	17 894
Intérêts et charges assimilées		44 763	46 814
Total Charges financières **		70 356	64 708
Résultat financier	**11**	**23 432**	**34 370**
Résultat courant avant impôt		**42 824**	**38 812**
Montant net			
- des plus-values sur cessions d'actifs immobilisés		- 303	- 138
- des autres produits et charges exceptionnels		307	486
- des reprises sur amortissements et provisions			230
Résultat exceptionnel	**12**	**4**	**578**
Impôts sur les bénéfices	13	7 886	5 216
Résultat net		34 942	34 174
* dont produits concernant les entreprises liées		11 633	11 879
** dont charges concernant les entreprises liées		28 124	21 125

7.3 Tableau des flux de trésorerie

(en K euros)	*2013*	*2012*
I Flux de trésorerie liés à l'activité		
Résultat net	34 942	34 174
Dépréciations et amortissements des actifs immobilisés	879	944
Variations des autres provisions	16 774	5 683
Plus ou moins-values de cessions d'actifs immobilisés et de titres	- 25	- 357
Marge brute d'autofinancement	52 570	40 444
Variation du besoin en fonds de roulement	8 265	18 256
Flux net de trésorerie, généré par l'activité	60 835	58 700
II Flux de trésorerie liés aux opérations d'investissement		
Acquisitions d'immobilisations		
Incorporelles et corporelles	- 246	- 1 479
Titres de participation		- 6 629
Autres immobilisations financières	- 74 000	- 55 052
Cessions et réductions d'immobilisations		
Incorporelles et corporelles		
Titres de participation		12 200
Autres immobilisations financières	26 580	39 654
Flux net de trésorerie, lié aux opérations d'investissement	- 47 666	- 11 306
III Flux de trésorerie liés aux opérations de financement		
Augmentation des capitaux propres		
Acquisition de titres d'autocontrôle	924	- 268
Dividendes versés	- 16 313	- 25 488
Remboursement des dettes financières	- 78 149	- 280 091
Augmentation des dettes financières	66 934	250 091
Flux net de trésorerie, lié aux opérations de financement	- 26 604	- 55 756
Variation de la trésorerie	- 13 435	- 8 362
Trésorerie d'ouverture	- 60 680	- 52 318
Trésorerie de clôture	- 74 115	- 60 680

7.4 Notes annexes

Sommaire détaillé des notes annexes aux comptes sociaux

A. Faits caractéristiques de l'exercice 191
A.1 Opérations réalisées sur les titres de participation 191
A.2 Opérations financières 191
A2/a Ligne de crédit syndiqué 191
A2/b Prêts accordés en 2013 191
A.3 Actions de performance 191
A.4 Paiement du dividende en actions 192

B. Principes, règles et méthodes comptables 192
B.1 Titres de participation 192
B.2 Créances rattachées 193
B.3 Intégration fiscale 193
B.4 Gestion des risques de taux et de change 193
B.5 Gestion centralisée de trésorerie 193

Note 1 – Détail de l'actif immobilisé 193
Note 2 – Variations des immobilisations corporelles et incorporelles 194
Note 3 – Variation des immobilisations financières 194
Note 4 – Valeurs mobilières de placement 195
Note 5 – Trésorerie présentée dans l'état des flux de trésorerie 195
Note 6 – Échéance de l'actif circulant au 31 décembre 2013 196
Note 7 – Variation des capitaux propres 196
Note 8 – Provisions pour risques et charges 196
Note 9 – Échéances des dettes 197
Note 10 – Résultat d'exploitation 197
Note 11 – Résultat financier 197
Note 12 – Résultat exceptionnel 197
Note 13 – Répartition du montant global des impôts sur les bénéfices et situation fiscale différée ou latente 198
Note 14 – Relations avec les entreprises liées 198
Note 15 – Note concernant les dirigeants 199
Note 16 – État des positions de la société face aux risques de taux d'intérêts 199
Note 17 – État des positions de la société face aux risques de change 199
Note 18 – État des écarts de conversion sur dettes et créances libellées en monnaies étrangères 200
Note 19 – Note concernant les engagements financiers 200
Note 20 – Honoraires des commissaires aux comptes 201

A. Faits caractéristiques de l'exercice

A.1 Opérations réalisées sur les titres de participation

La société Teleperformance a procédé au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2013 aux opérations suivantes :

- souscription à l'augmentation de capital de la société Teleperformance France à hauteur de 50 millions d'euros par incorporation de créances pour 30 millions d'euros ; le solde, soit la somme de 20 millions d'euros, étant libéré dans un délai de 5 ans.
- souscription à l'augmentation de capital de la filiale anglaise Teleperformance UK à hauteur de 35 millions d'euros par incorporation de créances.
- souscription à l'augmentation de capital de la société Teleperformance EMEA à hauteur de 3,2 millions d'euros par incorporation de créances.

A.2 Opérations financières

A2/a Ligne de crédit syndiqué

La société a renouvelé, en date du 29 juin 2012 et pour une durée de 5 ans, sa ligne de crédit syndiqué d'un montant de 300 millions d'euros qui arrivait à échéance le 31 janvier 2013.

Cette ligne de crédit permet des tirages en euros et en USD et est remboursable in fine.

Le montant tiré au 31 décembre 2013 est de 20 millions d'euros contre 30 millions d'euros au 31 décembre 2012.

A2/b Prêts accordés en 2013

Dans le cadre de la gestion financière de ses filiales, la société Teleperformance a accordé un certain nombre de prêts à ses filiales au cours de l'exercice 2013, pour un montant total de 74 millions d'euros dont les principaux sont en faveur de :

- sa filiale Teleperformance France pour 30 millions d'euros,
- sa filiale luxembourgeoise LCC pour 16,5 millions d'euros,
- sa filiale italienne In & Out pour 10 millions d'euros
- sa filiale Teleperformance Colombie pour 6 millions d'euros,
- sa filiale Teleperformance Europe Middle East and Africa pour 3,3 millions d'euros,
- sa filiale colombienne Teledatos pour 3 millions d'euros,
- sa filiale espagnole Iberphone pour 2 millions d'euros,
- sa filiale belge Techmar pour 1,4 million d'euros
- sa filiale luxembourgeoise TLS Group pour 1 million d'euros.

A.3 Actions de performance

Dans le cadre de l'autorisation donnée par l'assemblée générale mixte du 31 mai 2011, le conseil d'administration a attribué, sous conditions de présence et de performance :

- dans sa séance du 27 juillet 2011, un nombre total de 1 099 000 actions au profit de 100 bénéficiaires, dont 170 000 actions en faveur du président du conseil d'administration,
- dans sa séance du 30 novembre 2011, un total de 30 500 actions au profit de 10 bénéficiaires sous conditions de présence et de performance,
- dans sa séance du 29 mai 2012, un nombre total de 2 000 actions en faveur d'un bénéficiaire,
- dans sa séance du 30 juillet 2012, un nombre total de 2 000 actions en faveur d'un bénéficiaire.

Le conseil d'administration dans sa séance du 26 février 2013 a constaté la réalisation des conditions de performance attachées aux plans des 27 juillet 2011 et 30 novembre 2011. En conséquence, les actions ont été définitivement acquises par les bénéficiaires qui remplissaient toujours la condition de présence à la date d'acquisition, soit au 27 juillet 2013 et au 30 novembre 2013. Un nombre total de 1 073 500 actions existantes a ainsi été transféré aux bénéficiaires, dont 1 050 500 actions dans le cadre du plan du 27 juillet 2011 et 23 000 actions dans le cadre du plan du 30 novembre 2011.

En conséquence, la provision antérieurement dotée a été reprise en résultat au 31 décembre 2013 à hauteur de 16,5 millions d'euros.

Dans le cadre de l'autorisation donnée par l'assemblée générale mixte du 30 mai 2013, le conseil d'administration, dans sa séance du 30 juillet 2013, a décidé de mettre en œuvre un nouveau plan d'actions gratuites portant sur un nombre total de 840 000 actions en faveur de 126 bénéficiaires. La période d'acquisition pour ce plan est de 3 ans, soit jusqu'au 30 juillet 2016.

Une contribution sociale d'un montant de 1,3 million d'euros a été acquittée du fait de ce plan.

La société n'ayant pas décidé à ce jour si les actions seront achetées ou créées, aucune provision n'est comptabilisée dans les comptes au 31/12/2013. Le conseil d'administration a décidé de soumettre l'acquisition définitive de ces actions à des conditions de présence et de performance fondées sur des indicateurs de performance du groupe portant sur les exercices 2013 à 2015.

Ainsi :

Chaque bénéficiaire est en droit d'acquérir la totalité des actions qui lui ont été attribuées gratuitement si les conditions ci-après sont cumulativement remplies :

- la croissance du CA est supérieure ou égale à 16 % ET
- la croissance de l'EBITA* est supérieure ou égale à 27 % ET
- le ROCE ** est supérieur ou égal à 12,5 %

Chaque bénéficiaire est en droit d'acquérir 75 % des actions qui lui ont été attribuées gratuitement si le ROCE** est supérieur ou égal à 12,5 % ET l'une des deux conditions ci-après est remplie :

- la croissance du CA est supérieure ou égale à 14,4 % et inférieure à 16 % et la croissance de l'EBITA* est supérieure ou égale à 24,3 % OU
- la croissance du CA est supérieure ou égale à 14,4 % et la croissance de l'EBITA* est supérieure ou égale à 24,3 % et inférieure à 27 %.

Chaque bénéficiaire est en droit d'acquérir 50 % des actions qui lui ont été attribuées gratuitement si le ROCE* est supérieur ou égal à 12,5 % ET l'une des deux conditions ci-après est remplie :

- la croissance du CA est supérieure ou égale à 12,8 % et inférieure à 14,4 % et la croissance de l'EBITA* est supérieure ou égale à 21,6 %, OU
- la croissance du CA est supérieure ou égale à 12,8 % et la croissance de l'EBITA* est supérieure ou égale à 21,6 % et inférieure à 24,3 %.

Tous les bénéficiaires perdent entièrement le droit d'acquérir les actions qui leur ont été attribuées gratuitement si l'on se trouve dans l'un des 3 cas suivants : la croissance du CA est inférieure à 12,8 % OU la croissance de l'EBITA* est inférieure à 21,6 % OU le ROCE** est inférieur à 12,5 %.

** EBITA (Earnings Before Interest Taxes and Amortisation) : Résultat opérationnel avant amortissement des incorporels liés aux acquisitions, perte de valeur de goodwill et hors éléments non récurrents.*

*** ROCE : signifie le taux de Return On Capital Employed et est calculé selon la formule suivante : NOPAT /Capital Employed.*

A.4 Paiement du dividende en actions

Le conseil d'administration de la société Teleperformance a décidé dans sa séance du 30 mai 2013 la mise en œuvre d'un paiement du dividende en actions (PDA). À cette même date, l'assemblée générale a voté le PDA, et fixé le prix d'émission des actions à 32,02 €.

Le paiement du dividende en actions s'est effectué par l'émission de 662 142 actions nouvelles.

Il en résulte une augmentation de capital de 1,7 million d'euros, ainsi qu'une augmentation de la prime d'émission de 19,6 millions d'euros.

B. Principes, règles et méthodes comptables

(K€ : en milliers d'euros)

Les comptes sociaux sont établis en fonction des informations disponibles lors de leur établissement, et présentés conformément aux principes et méthodes du plan comptable général et du règlement CRC 99-03 dans le respect du principe de prudence et de l'indépendance des exercices, et en présumant la continuité de l'exploitation.

La comptabilisation des éléments inscrits en comptabilité a été pratiquée par référence à la méthode dite des coûts historiques.

B.1 Titres de participation

Les titres de participation sont comptabilisés à leur coût d'acquisition incluant les frais d'acquisition y afférant.

La société Teleperformance procède, à chaque clôture annuelle, à l'évaluation de ses titres de participation. La valeur recouvrable des titres de participation a été calculée à partir de la valeur d'utilité du groupe. Celle-ci est fondée sur les prévisions de flux de trésorerie attendus sur une période de 5 ans. Le flux de la première année est fondé sur le budget approuvé par la direction. Les flux des deux années suivantes sont construits à partir des prévisions du management des filiales sur la base de sa connaissance de leur secteur d'activité, de leurs perspectives de croissance et leur profil de risque. La valeur terminale, calculée à l'horizon des 5 ans, prend en compte un taux de croissance perpétuel égal au taux d'inflation. Ces flux sont actualisés en utilisant le coût moyen pondéré du capital.

Ces estimations sont établies en fonction des informations disponibles lors de leur établissement et peuvent être révisées si les circonstances sur lesquelles elles étaient fondées évoluent, ou par suite de nouvelles informations. Les résultats réels peuvent être différents de ces estimations.

Cet exercice a conduit à reconnaître, en 2013, une provision pour dépréciation de 18 millions d'euros sur les titres de participation de la filiale Teleperformance France, 4 millions d'euros sur les titres de participation de la filiale espagnole Iberphone, 1,3 million d'euros sur les titres de participation de la filiale Teleperformance Intermediation et 1 million d'euros sur les titres de participation de la société Teleperformance EMEA. Une reprise de 7 millions d'euros a été comptabilisée sur les titres de la filiale italienne In & Out.

Concernant plus particulièrement l'évaluation des titres de la filiale Teleperformance France, il est à noter que le CICE (crédit d'impôt pour la compétitivité des entreprises) a été pris en compte dans le calcul de la valeur recouvrable de cette filiale et a un impact de 60,2 millions d'euros.

Par ailleurs, la provision pour risques dotée sur la société Teleperformance EMEA en 2011 pour 6 millions d'euros et reprise pour un montant de 5 millions d'euros en 2012 a été reprise en totalité au 31 décembre 2013.

Les taux d'actualisation déterminés par zone géographique sont les suivants :

-	Grande-Bretagne	7,9 %
-	Europe centrale	6,9 %
-	France	7,4 %
-	Amérique du Nord	7,8 %
-	Nearshore	11,4 %

Les dotations et reprises de provisions pour dépréciation des titres de participation figurent au niveau du résultat financier, à l'exception des reprises de provision sur cessions de titres qui sont reclassées le cas échéant en résultat exceptionnel.

B.2 Créances rattachées

Les prêts accordés à des sociétés du groupe sont enregistrés dans des comptes de créances rattachées à des participations.

Lorsqu'ils sont libellés en devises étrangères, ils sont valorisés au cours de clôture sauf pour les prêts faisant l'objet d'une couverture de change qui sont comptabilisés au cours couvert. Les gains ou pertes de change en résultant sont comptabilisés directement en résultat.

B.3 Intégration fiscale

À compter du 1er janvier 2013, les économies d'impôt réalisées par le groupe grâce aux déficits sont réallouées immédiatement aux sociétés déficitaires, qui bénéficient ainsi d'un produit immédiat. Cette économie d'impôt correspond aux seuls déficits utilisés et qui ont généré une économie d'impôt réelle pour le groupe.

En cas de sortie de l'intégration fiscale, la société Teleperformance s'engage à restituer à sa filiale, le profit d'impôt lié aux déficits utilisés figurant dans ses autres dettes au 31 décembre 2012.

B.4 Gestion des risques de taux et de change

Pour faire face à son exposition aux risques de taux et de change, le groupe utilise des instruments financiers qui sont négociés avec plusieurs établissements financiers de renom. Ces instruments financiers comprennent notamment des swaps de devises à caractère de couverture, des contrats d'achats et ventes à terme de devises ainsi que des options de change à caractère de couverture.

B.5 Gestion centralisée de trésorerie

Les fonds avancés par Teleperformance à ses filiales dans le cadre de sa centralisation de trésorerie sont comptabilisés en *autres créances* tandis que les fonds qui lui sont prêtés sont enregistrés en *emprunts et dettes financières divers*.

Note 1 – Détail de l'actif immobilisé (en K€)

	2013			*2012*
	brut	*amortissements et provisions*	*net*	*net*
Immobilisations incorporelles	3 544	3 364	180	269
Immobilisations corporelles	6 516	3 949	2 567	3 111
* terrains	305		305	305
* constructions	3 326	2 302	1 024	1 210
* autres	2 885	1 647	1 238	1 596
Immobilisations financières	1 237 954	222 241	1 015 713	969 156
* participations	1 173 093	218 729	954 364	883 419
* créances rattachées	64 830	3 512	61 318	85 216
* autres	31		31	521
Total	1 248 014	229 554	1 018 460	972 536

Note 2 – Variations des immobilisations corporelles et incorporelles (en K€)

Valeurs brutes

variations	01/01/2013	augmentation	diminution	31/12/2013
Immobilisations incorporelles	3 580	93	129	3 544
Immobilisations corporelles	6 376	154	14	6 516
* terrains	305			305
* constructions	3 316	10		3 326
* autres	2 755	144	14	2 885
Total	9 956	247	143	10 060

Amortissements et provisions

variations	01/01/2013	augmentation	diminution	31/12/2013
Immobilisations incorporelles	3 311	181	129	3 364
Immobilisations corporelles	3 265	697	13	3 949
* constructions	2 106	196		2 302
* autres	1 159	501	13	1 647
Total	6 576	878	142	7 313

Note 3 – Variation des immobilisations financières (en K€)

Le poste « Titres de participation »enregistre les opérations suivantes (en K€)

	Total
Valeur brute au 1er janvier 2013	1 085 149
Acquisitions, augmentations de prix et souscriptions aux augmentations de capital :	88 247
Teleperformance France	50 000
Teleperformance UK (Grande-Bretagne)	34 997
Teleperformance Europe Middle East and Africa	3 250
Cessions ou réductions de capital réalisées au cours de l'exercice :	- 303
Titres hors groupe	- 303
Valeur brute au 31 décembre 2013	1 173 093

Le tableau des filiales et participations est joint à la présente annexe.

Créances rattachées à des participations (valeurs brutes)

Elles s'élèvent à 64 830 Keuros et concernent les sociétés suivantes (en Keuros) :

	01/01/2013	*augmentation*	*diminution*	*31/12/2013*	*dont à plus d'un an*
Fonomerk (Espagne)	329			329	329
Luxembourg Contact Centers	5 504	18 550	5 682	18 372	
MM Teleperformance (UK)	48 736		48 736	-	
IMC Corée	980			980	980
Service 800 Egypt	8 641		1 970	6 671	
Service 800 Roumanie	2 450			2 450	
Teleperformance Italie	6 500	10 000		16 500	
Teleperformance Grèce	2 000		2 000	-	
Teleperformance Autriche	1 203			1 203	1 203
Teleperformance Colombie		6 000		6 000	
Teledatos (Colombie)		3 000		3 000	
Teleperformance Roumanie		250	170	80	
SPCC (Brésil)	8 285		4 630	3 645	2 686
Perfect call	1 600		1 600	-	
Techmar (Belgique)		1 400	400	1 000	1 000
Teleperformance Intermédiation	250	150	150	250	
GN Research Italy	850			850	
Iberphone (Espagne)		2 000		2 000	
Teleperformance France		30 000	30 000	-	
UCC (Ukraine)		500		500	
Teleperformance EMEA		3 250	3 250	-	
ICIS	400	1 014	414	1 000	
Total	87 728	76 114	99 013	64 830	6 198

Amortissements et provisions (en K€)

Variations	*01/01/2013*	*augmentation*	*diminution*	*31/12/2013*
Immobilisations financières				
- participations	201 730	24 300	7 301	218 729
- créances rattachées	2 512	1 000		3 512
Total	204 242	25 300	7 301	222 241

Immobilisations corporelles et incorporelles

Les immobilisations corporelles et incorporelles sont amorties suivant le mode linéaire en fonction de leur nature et d'après le plan correspondant à leur durée d'utilisation dans l'entreprise :

	Durées d'amortissement
Incorporelles :	
- logiciels	3 à 5 ans
Corporelles :	
- constructions (*)	15 à 25 ans
- agencements des constructions	8 à 10 ans
- matériel informatique	3 à 5 ans
- autres immobilisations :	5 à 10 ans
- agencements divers	5 à 10 ans
- matériel de transport	5 ans
- mobilier	10 ans

(*) *Selon la nature de l'immeuble et du type de composant*

Immobilisations financières – Titres de participation

Dotations de l'exercice

La dotation aux provisions sur titres de participation s'élève à 24,3 millions d'euros et concerne les filiales :

- Teleperformance France pour 18 millions d'euros,
- Iberphone (Espagne) pour 4 millions d'euros,
- Teleperformance Intermediation pour 1,3 million d'euros,
- Teleperformance EMEA pour 1 million d'euros.

Note 4 – Valeurs mobilières de placement

Les valeurs mobilières de placement s'élèvent à 51,7 millions d'euros.

Elles sont constituées pour 4,6 millions d'euros de SICAV monétaires et de fonds communs de placement représentant une valeur liquidative au 31 décembre 2013 de même montant, pour 45 millions d'euros d'un certificat de dépôt en dollars US, et pour 3,1 millions d'euros de primes d'options payées dans le cadre de la gestion centralisée des risques de change commerciaux (des primes reçues figurent au passif pour le même montant).

De plus, la société Teleperformance possède, au 31 décembre 2013, 123 961 actions propres pour une valeur de 2,1 millions d'euros, détaillées comme suit :

- 58 461 actions destinées à servir aux plans d'attribution d'actions de performance futurs, ont été achetées à un cours moyen unitaire de 15,3236 €, soit 0,9 million d'euros. Un nombre total de 1 073 500 actions a été transféré aux bénéficiaires des plans du 27 juillet 2011 et du 30 novembre 2011 pour une somme de 16,5 millions d'euros. Ce montant figure au compte de résultat dans les charges exceptionnelles. Corrélativement, la provision correspondante a été reprise et figure dans les reprises exceptionnelles pour le même montant.
- 58 500 actions ont été acquises au mois de juillet 2012 en vue d'être annulées.
- 7 000 actions propres sont détenues à la fin de l'exercice dans le cadre du contrat de liquidités et les mouvements intervenus au cours de l'exercice sont détaillés dans le tableau ci-dessous :

Nombre d'actions propres détenues au 31/12/2012	31 516
Nombre de titres achetés en 2013 au titre du programme de rachat ayant débuté le 4/10/2012	1 290 230
Nombre de titres vendus en 2013 au titre du programme de rachat ayant débuté le 4/10/2012	1 298 746
Nombre de titres achetés en 2013 au titre du programme de rachat ayant débuté le 30/05/2013	862 864
Nombre de titres vendus en 2013 au titre du programme de rachat ayant débuté le 30/05/2013	878 864
Nombre d'actions propres détenues au 31/12/2013	7 000
Valeur comptable des actions détenues au 31/12/2013	264 503

Conformément aux dispositions de l'article L.225-210 alinéa 3 du code de commerce, la société dispose de réserves, autres que la réserve légale, d'un montant au moins égal à la valeur de l'ensemble des actions qu'elle possède.

Note 5 – Trésorerie présentée dans l'état des flux de trésorerie (en K€)

	Total 2013	*Total 2012*
- Concours bancaires	- 1 638	- 85
- Valeurs mobilières de placement*	49 566	40 591
- Disponibilités	27 594	25 726
- Comptes courants cash pooling	- 149 637	- 126 912
- Trésorerie nette	- 74 115	- 60 680

**Les valeurs mobilières de placement n'incluent pas les actions propres ni la provision y afférant.*

Note 6 – Échéance de l'actif circulant au 31 décembre 2013 (en K€)

Montant brut	*Total*	*dont à un an au plus*
- Clients et comptes rattachés *(1) (2)*	18 208	16 689
- Autres créances *(3)* *	74 780	64 337
- Avances et acomptes versés		
- Valeurs mobilières de placement	54 812	54 812
- Disponibilités	27 594	27 594
- Charges constatées d'avance	603	603
Total	175 997	164 035
(1) dont factures à établir	*1 759*	*1 759*
(2) dont créances douteuses	*1 519*	-
(3) dont produits à recevoir	*20 922*	*10 686*

* *Les soldes débiteurs des filiales qui participent à la gestion centralisée de trésorerie figurent dans ce poste pour la somme de 49 537 K euros.*

La variation des provisions pour dépréciation des créances s'analyse comme suit :

	01.01.2013	*augmentation*	*diminution*	*31.12.2013*
clients et comptes rattachés	1 514	168	163	1 519
autres créances	4 253		373	3 880
Total	5 767	168	536	5 399

Note 7 – Variation des capitaux propres (en K€)

	Totaux
Solde au 1er janvier 2013	852 692
- dividende versé au titre de l'exercice 2012	- 38 486
- annulation dividende sur actions propres	831
- résultat de l'exercice	34 942
- augmentation de capital	1 655
- augmentation de la prime d'émission	19 547
Solde au 31 décembre 2013	871 181

Le capital social au 31 décembre 2013 est composé de 57 260 190 actions de 2,50 euros. Il a été créé 662 142 actions en 2013.

Note 8 – Provisions pour risques et charges (en K€)

La variation de ce poste s'analyse comme suit :

	01/01/13	*Augmentations*	*Diminutions* A	*Diminutions* B	*31/12/13*
Risque de change	395	293	395		293
Indemnités de fin de carrière	624	244			868
Remise en état des locaux	200				200
Affectation aux plans d'actions gratuites des actions propres rachetées par la société	16 819	527	16 450		896
Risques filiales	1 000		1 000		
Total	19 038	1 064	17 845		2 257

A : Reprises utilisées
B : Reprises non utilisées

Les engagements en matière d'indemnités de fin de carrière et d'avantages postérieurs à l'emploi prévus en application de la convention collective et des dispositions légales figurent en provisions et ont été évalués selon la méthode des unités de crédit projetées avec les hypothèses actuarielles suivantes :

Taux d'actualisation :	* 3 %
Taux de progression des salaires :	2,50 %
Taux de charges sociales :	45 %

* *taux Iboxx*

Les écarts actuariels sont enregistrés dans le compte de résultat de la période et font l'objet d'un retraitement en capitaux propres dans les comptes consolidés.

Ils sont détaillés dans le tableau suivant :

variations des postes	
Engagement à l'ouverture	624
+ coût des services rendus	105
+ coût financier	17
+ gains et pertes actuariels	122
dont variations actuarielles	*91*
dont nouvelles entrées	*58*
dont sorties de l'exercice	*- 27*
Engagement à la clôture	868

Les créances et dettes en devises hors de la zone Euro sont inscrites au bilan pour leurs contre-valeurs au cours de clôture, sauf lorsque celles-ci font l'objet d'une couverture de change. Dans ce cas, elles sont enregistrées au cours couvert.

Des écarts de conversion actifs ou passifs sont constatés dans les comptes de bilan. Les écarts de conversion actifs font l'objet d'une provision pour risques.

Note 9 – Échéances des dettes (en K€)

Certains emprunts sont soumis au respect de ratios financiers détaillés dans l'annexe des comptes consolidés du document de référence. La société au 31 décembre 2013 respecte l'ensemble des ratios financiers.

	montant brut	*à un an au plus*	*à plus d'un an et moins de 5 ans*	*à plus de 5 ans*
emprunts auprès des établissements de crédit *(1)*	21 765	21 765		
autres dettes financières *	210 027	210 027		
sous total dettes financières	231 792	231 792		
dettes d'exploitation *(2)*	8 390	8 390		
autres dettes *(3) (4)*	75 714	3 420	72 294	
produits constatés d'avance	-	-		
Total	**315 896**	**243 602**	**72 294**	**-**
(1) dont concours bancaires	*1 638*	*1 638*		
(2) dont factures non parvenues	*3 955*	*3 955*		
(3) dont charges à payer	*2 367*	*2 367*		
(4) dont impôts sur déficits des filiales intégrées	*52 294*		*52 294*	

** Les soldes créditeurs des filiales qui participent à la gestion centralisée de trésorerie figurent dans ce poste pour la somme de 199 713 K euros.*

Note 10 – Résultat d'exploitation (en K€)

Ventilation du chiffre d'affaires	*2013*	*2012*
- redevances et prestations de services filiales	49 185	45 360
- loyers et charges locatives	457	457
- autres	1 767	1 103
Total	51 409	46 920

Le résultat d'exploitation au 31 décembre 2013 fait ressortir un bénéfice de 19,4 millions d'euros.

L'effectif moyen est de 47 personnes, dont 41 cadres et agents de maîtrise et 6 employés.

Note 11 – Résultat financier (en K€)

	2013	*2012*
Dividendes	40 013	38 322
Provisions sur titres de participation (net)	- 16 999	- 9 145
Autres provisions pour dépréciation (net)	372	3 647
Provisions pour perte de change (net)	102	- 173
Différences de change	2 218	2 706
Produits nets sur cessions de valeurs mobilières	15	43
Produit net d'intérêts sur placements financiers	- 2 289	- 1 030
Total	23 432	34 370

Note 12 – Résultat exceptionnel (en K€)

Le détail des charges et produits exceptionnels est le suivant :

	2013			*2012*
	produits	*charges*	*net*	*net*
Opérations en capital				
- immobilisations incorporelles	-	-	-	-
- immobilisations corporelles	-	-	-	2
- immobilisations financières	-	303	- 303	- 138
- autres opérations en capital	701	16 824	- 16 123	495
Opérations de gestion	71	91	- 20	- 10
Reprises/Dotations sur amortissements et provisions	16 450	-	16 450	230
Total	17 222	17 218	4	579

Note 13 – Répartition du montant global des impôts sur les bénéfices et situation fiscale différée ou latente (en K€)

	résultat avant impôts	Impôts			résultat après impôts
		(A) théorique	(B) Retraitements	dû	
Résultat courant	42 824	14 275	- 6 390	7 885	34 939
- court terme (33,33 %)	59 823	14 275	- 6 390	7 885	51 938
- long terme (0 %)	- 16 999	-	-	-	- 16 999
Résultat exceptionnel	4	1	-	1	3
- court terme (33,33 %)	307	1	-	1	306
- long terme (0 %)	- 303	-	-	-	- 303
Total	42 828	14 276	- 6 390	7 886	34 942

Les économies d'impôts réalisées dans le cadre de l'intégration fiscale du fait de l'utilisation des déficits fiscaux provenant des filiales sont à compter du 1er janvier 2013 réallouées aux filiales. Celles figurant en dettes au 31 décembre 2012 pour un montant de 45 millions d'euros seront restituées aux filiales, au fur et à mesure de leur utilisation par celles-ci, ou en cas de sortie. Le résultat fiscal d'ensemble s'est traduit par une perte de 3,8 millions d'euros en 2013, qui a été reportée en avant, portant ainsi le montant des déficits reportables à 51,8 millions d'euros.

La société bénéficie par ailleurs d'une créance de carry back d'un montant de 17,2 millions d'euros, remboursable à hauteur de 10,7 millions d'euros au plus tard le 31 décembre 2014 et 6,5 millions au plus tard le 31 décembre 2015.

Accroissements et allégements futurs de la dette d'impôt	montant brut	impôt
Nature des accroissements		
Nature des allégements		
• Provisions taxées et déductibles ultérieurement		
- Organic	77	26
- Participation construction	19	6
- Taxe sur les hauts revenus	736	245
- Indemnités de départ en retraite	868	289
Total	1 700	566

Les sociétés composant le périmètre d'intégration fiscale pour l'exercice 2013 sont les suivantes : Teleperformance, Teleperformance EMEA, Teleperformance Intermédiation, Teleperformance France.

Le contrôle fiscal portant sur les exercices 2010 et 2011 s'est terminé au cours de l'exercice. Le montant des redressements est non significatif.

Note 14 – Relations avec les entreprises liées (en K€)

Le tableau ci-après résume les principaux éléments du bilan et du compte de résultat correspondant aux sociétés consolidées par intégration globale.

Bilan	montant net
Actif	
- titres de participation	954 364
- créances rattachées à des participations	61 318
- créances clients et comptes rattachés	13 451
- autres créances	50 684
Passif	
- provisions pour risques	-
- dettes financières	209 729
- dettes fournisseurs et comptes rattachés	2 228
- autres dettes	52 294

Compte de résultat	montant net
Produits	
- chiffre d'affaires	51 409
- produits de participations	40 012
- autres produits financiers	3 633
- reprises de provisions	8 000
Charges	
- autres charges externes	11 326
- charges financières	2 669
- dotations aux provisions	25 300

Note 15 – Note concernant les dirigeants

Le montant global des rémunérations de toute nature allouées pour l'exercice 2013 se monte à 525 K€ contre 900 K€ en 2012.
Le montant des jetons de présence versés en 2013 aux administrateurs au titre de l'exercice 2013 s'élève à 218 K€ contre 226 K€ versés en 2012.

Note 16 – État des positions de la société face aux risques de taux d'intérêts (en K€)

Au 31 décembre 2013, l'exposition de la société au risque de taux se résume ainsi :

	montant brut	*à un an au plus*	*à plus d'un an et à 5 ans au plus*	*à plus de 5 ans*
Actifs financiers				
- Prêts et avances groupe	64 830	57 323	4 889	1 309
- Comptes courants cash pooling :	49 537	49 537		
Total actifs financiers dont :	114 367	106 860	4 889	1 309
- taux fixe				
- taux variable (*)	*114 367*	*106 860*	*4 889*	1 309
Dettes financières				
- Emprunts auprès des établissements de crédit	21 765	21 765		
- Emprunts et dettes financières divers	210 027	210 027		
Total dettes financières dont :	231 792	231 792		
- sans taux d'intérêt	*100*	*100*		
- taux fixe				
- taux variable (*)	*231 692*	*231 692*		

(*) *Les taux variables pratiqués sont des Euribor et Libor US$ ou Libor £, sur des durées variant de 3 mois à un an.*

Note 17 – État des positions de la société face aux risques de change (en K devises)

Au 31 décembre 2013, l'exposition de la société au risque de change se résume ainsi :

	montant en devises au 31 décembre 2013	***dont prêts couverts***
Actifs financiers		
- prêts et avances groupe		
US$	(a) 9 200	9 200
Réals brésiliens	(b) 11 875	11 875
Francs suisses	(c) 4 200	4 200

(a) Les prêts en dollars US qui concernent la filiale Service 800 Egypt, sont couverts par des swaps de change.

(b) Deux prêts couverts par un swap de change ont été accordés à la filiale brésilienne SPCC. Ces deux prêts ont fait l'objet d'un remboursement partiel au cours de l'exercice.

(c) Il s'agit d'un prêt en francs suisses octroyé à Luxembourg Contact Center, la filiale luxembourgeoise, qui est couvert par un swap de change.

	montant en devises au 31 décembre 2013	***dont emprunts couverts***
Dettes financières		
emprunts auprès des établissements de crédit		
Couronne tchèque	19 000	19 000

Note 18 – État des écarts de conversion sur dettes et créances libellées en monnaies étrangères (en K€)

Postes concernés	écart actif			écart passif
	Total	compensé par couverture de change (écart passif)	provision pour risque	Total
Créances d'exploitation	293		293	17
Total	293		293	17

Note 19 – Note concernant les engagements financiers (en K€)

Engagements donnés

- Cautions auprès des établissements bancaires pour des emprunts contractés par des filiales

Filiales françaises	Total	dont filiales	échéance
UBS real estate KMBH (Teleperformance France)	398	398	mars 2020
Commerz Real investment Gesellschaft mbh (Teleperformance SA)	568	568	septembre 2020
Total	**966**	**966**	

Filiales étrangères	Total	dont filiales	échéance
Société générale (In & Out)	1 883	1 883	31/12/2014
Citi Bank Colombia (Teledatos)	7 154	7 154	24/01/2014
HSBC (Teleperformance CRM)	698	698	31/05/2014
Nordea (Teleperformance Danemark)	335	335	31/01/2014
Centre des impôts de Montreuil (GN Research France)	1 214	1 214	25/04/2014
Société générale (Centrum Telemarketing)	238	238	30/04/2014
Cuvier Montreuil (GN Research France)	211	211	31/03/2019
BNP Paribas (Beijing TLS Contact Consulting)	1 751	1 751	10/10/2014
HSBC (North Asia CRM)	2 800	2 800	22/06/2013
BNP Paribas (Beijing TLS Contact)	943	943	10/10/2014
HSBC (Citytech Argentine)	2 609	2 609	19/08/2016
Total	**17 953**	**17 953**	

- Garanties données

Dans le cadre de la conclusion par notre filiale Teleperformance UK d'un contrat de prestations de services sur 8 ans avec un client au Royaume-Uni, en juillet 2007, ce dernier a demandé une garantie à première demande de Teleperformance, laquelle lui a été accordée le 23 juillet 2007 pour un montant maximum de 1 755 KGBP, en garantie de toutes sommes dont Teleperformance UK pourrait lui être redevable au titre du contrat de prestations de services.

Teleperformance SA a également octroyé une lettre de confort à La Poste dans le cadre de l'attribution de marchés publics à sa filiale GNResearch France. Cet engagement consiste en une obligation de moyens qui est de fournir ses meilleurs efforts afin de soutenir sa filiale. La durée de validité de cette lettre, de 2 ans à compter de l'attribution du marché, s'est éteinte à la date du 20 octobre 2012.

Conformément à l'autorisation donnée par le conseil d'administration en date du 21 décembre 2011, Teleperformance s'est portée garante envers le client Research In Motion (RIM) de la bonne exécution des obligations des filiales concernées par la conclusion du contrat commercial prenant effet à compter du 23 décembre 2011. Le montant maximum de la garantie ne saurait excéder la somme la plus élevée entre 15 millions d'euros et le total des sommes payées ou payables par RIM aux filiales concernées sur la période de douze (12) mois précédant la date du dommage. Ce plafond n'est pas applicable dans les cas de contrefaçon de la propriété intellectuelle de RIM, décès ou coups et blessures, dommages aux biens corporels, violation de la confidentialité. La garantie restera en vigueur tant que l'une quelconque des obligations de l'une des filiales restera due.

Enfin, la société Teleperformance a accordé des garanties sous forme de lettres de confort à plusieurs banques au profit de ses filiales en Italie, au Chili, en Colombie, en Grèce, en Espagne, en Allemagne, en Pologne et en Angleterre pour un montant total de 27 millions d'euros.

- Instruments financiers de couverture :

La société a pris pour son propre compte ou le compte de ses filiales des instruments financiers de couverture de change.

Les instruments financiers dérivés à la clôture sont les suivants :

	engagements reçus			***engagements donnés***
Instruments financiers dérivés (en milliers)	*montant notionnel en devises*	*montant notionnel en € au 31/12/13*	*juste valeur en € au 31/12/13*	
Couverture de change budgétaire US$/MXN 2014				Teleperformance a accordé une couverture de change interne à ses filiales mexicaines portant sur 140 000 K US$ au taux fixe de 13,11 et dont la juste valeur au 31 décembre 2013 est de – 32 935 K MXN
Put & Call US$– options	38 000	27 556	- 99	
Ventes à terme US$	58 500	42 422	114	
Ventes options US$ *	20 000	14 503	199	
Couverture de change budgétaire US$/PHP 2014				Teleperformance a accordé une couverture de change interne à sa filiale Teleperformance USA portant sur 235 000 K US$ au taux fixe de 43,38 et dont la juste valeur au 31 décembre 2013 est de - 3 929 K US$
Put & Call PHP– options	1 980 000	32 306	- 272	
Achats à terme PHP	5 650 750	92 199	- 968	
Ventes put PHP *	1 130 000	18 437	12	
Couverture de change budgétaire AUD/US$ 2014				Teleperformance a accordé une couverture de change interne à sa filiale Teleperformance USA portant sur 50 000 K AUD au taux fixe de 0,918 US$ et dont la juste valeur au 31 décembre 2013 est de 1 880 K US$
Put & Call AUD– options	13 000	8 431	417	
Ventes à terme AUD	27 500	17 834	815	
Ventes options AUD *	10 000	6 485	89	
Achats options AUD*	1 000	649	- 3	
Couverture de change budgétaire AUD/US$ 2013				
Ventes à terme AUD	8 750	5 674	287	
Achat à terme AUD	6 865	4 452	- 114	
Couverture de change budgétaire PHP/US$ 2013				
Achat à terme PHP	585 435	9 552	- 193	
Couverture de change budgétaire US$/MXN 2013				
Ventes à terme US$	33 630	24 387	608	
Couverture prêt intragroupe				
- en BRL	12 766	3 918	616	
- en US$	9 454	6 856	127	
Couverture cash pooling				
- en MXN	1 130 000	62 524	- 1 407	
- en US$	101 000	73 241	- 1 235	
			- 1 007	

* *non éligibles à la comptabilité de couverture*

Conformément aux conventions signées avec ses filiales, Teleperformance :

- s'est engagée à reverser à ses filiales 50 % de la marge positive sur les couvertures, déterminée comme étant la différence entre le résultat réalisé sur les couvertures externes et la couverture accordée à la filiale ; la juste valeur de ces engagements au 31 décembre est de :
  - 18 927 K MXN pour la couverture de change budgétaire MXN/US$
  - 811 K US$ pour la couverture de change budgétaire PHP/US$
  - 55 K US$ pour la couverture de change budgétaire AUD/US$
- supportera les marges négatives éventuelles sauf si elles proviennent d'erreurs des filiales dans l'estimation des sous-jacents à couvrir.

Autres engagements

- Droits individuels de formation

71 heures de formation, dans le cadre de la loi du 4 mars 2004, ont été effectuées au cours de l'exercice 2013. Le nombre d'heures correspondant à l'engagement à fin 2013 s'élève à 3 309 heures.

Note 20 – Honoraires des commissaires aux comptes

Les honoraires des commissaires aux compte se montent à 632 K€ en 2013 contre 590 K€ en 2012.

7.5 Tableau des filiales et participations

en 000 monnaies locales	*Capital*		*Cours moyen*	*Cours fin de mois*	*Réserves et report à nouveau avant affectation des résultats*		*Quote-part de capital détenue en %*
I - Renseignements détaillés							
Filiales dont la valeur brute est › à 1 % du capital de la société mère							
A. Filiales (détenues à plus de 50 % par la société)							
Teleperformance Intermédiation 21-25 rue Balzac 75008 Paris	3 750	EUR			894	EUR	100
Teleperformance Europe Middle East and Africa 21-25 rue Balzac 75008 Paris	3 500	EUR			- 1 098	EUR	100
Teleperformance France 6-8, rue Firmin Gillot 75015 Paris	85 736	EUR			- 27 727	EUR	100
Compania Salvadorena de Telemarketing Edificio Plaza Olímpica Avenida Olímpica y Pasaje 3 Segundo Nivel San Salvador - Salvador	12	US$	0,7532	0,7251	28 401	US$	100
Luxembourg Call Centers 4 bd Joseph II 1840 Luxembourg	70 500	EUR			139 441	EUR	100
MM Group Holdings 17-54 Hartfield Road SW 19 3SE Londres, Royaume-Uni	45 750	GB£	1,1778	1,1995	16 056	GB£	100
SPCC Rua Fl. de Abreu 623 01029 001 Sao Paulo, Brésil	156 500	BRL	0,3509	0,3070	47 844	BRL	100
Iberphone Avenida de Burgos 8A 28036 Madrid, Espagne	14 442	EUR			- 5 572	EUR	100
Teleperformance Belgique *(société en cours de liquidation)* Rue de la Borne 14 - 1080 Bruxelles, Belgique							
Service 800 Thisseos 330 176 75 Athènes, Grèce	2 100	EUR			20 558	EUR	100
Plurimarketing Rua Al. Braga 25B, 1150 003 Lisbonne, Portugal	885	EUR			19 633	EUR	95
Teleperformance Nordic St Eriksgatan 113 - 11384 Stockholm, Suède	277	SEK	0,1157	0,1129	210 055	SEK	100
Teleperformance Singapour 210 Middle Road Unit 188994 Singapour	4 000	SGD	0,6021	0,5743	920	SGD	100
In & Out Via Di Priscilla 101 00199 Rome Italy	5 650	EUR			- 1 118	EUR	100
Teleperformance Colombie Calle 70 A 4 41 Bogota DC Colombie	108 300	COP	0,0004	0,0004	128 256	COP	100
Citytech Av. Leandro N Alem 896 2 Piso 1001 Buenos Aires, Argentine	8 220	ARS	0,1384	0,1116	57 044	ARS	88
Teleperformance Group Inc. 1601 Washington Av. Suite 400 - Miami Beach FL 33139, USA	328	US$	0,7532	0,7251	625 223	US$	100
B. Participations (10 à 50 % du capital détenu par la société)	néant						
II Renseignements globaux							
A. Filiales non reprises au paragraphe I	néant						
a) Filiales françaises (ensemble)							
b) Filiales étrangères (ensemble)							
B. Participations non reprises au paragraphe I	néant						
a) Filiales françaises (ensemble)							
b) Filiales étrangères (ensemble)							

en 000 monnaies locales	*Valeur comptable des titres détenus en milliers d'euros*		*Prêts et avances consentis par la société et non encore remboursés (en K€)*	*Montant des cautions et avals donnés par la société*	*Chiffre d'affaires 2013*		*Résultat social 2013*		*Dividendes encaissés (en K€)*
	brute	*nette*							
I - Renseignements détaillés									
Filiales dont la valeur brute est › à 1 % du capital de la société mère									
A. Filiales (détenues à plus de 50 % par la société)									
Teleperformance Intermédiation	6 647	2 847	250		1 911	EUR	- 703	EUR	
Teleperformance Europe Middle East and Africa	9 609	2 250			39 759	EUR	114	EUR	
Teleperformance France	319 276	121 276			188 694	EUR	- 13 697	EUR	
Compania Salvadorena de Telemarketing	6 000	6 000			51 860	US$	12 933	US$	5 222
Luxembourg Call Centers	72 696	72 696	18 371		0	EUR	- 32 976	EUR	
MM Group Holdings	88 626	88 626			0	GB£	9 454	GB£	
SPCC	62 365	62 365	3 645		0	BRC	63 844	BRC	
Iberphone	26 280	19 280			65 720	EUR	- 477	EUR	
Teleperformance Belgique *(société en cours de liquidation)*	2 152	2	2 938		0	EUR	0	EUR	
Service 800	5 572	5 572			67 977	EUR	5 599	EUR	2 000
Plurimarketing	7 754	7 754			68 158	EUR	6 521	EUR	4 845
Teleperformance Nordic	6 586	6 586			470 883	SEK	51 337	SEK	2 308
Teleperformance Singapour	3 221	3 221			5 009	SGD	992	SGD	295
In & Out	33 905	33 905	16 500		79 476	EUR	- 907	EUR	
Teleperformance Colombie	63 058	63 058			262 852	COP	19 794	COP	
Citytech	7 517	7 517			364 506	ARP	4 444	ARP	
Teleperformance Group Inc.	449 972	449 972			0	US$	19 434	US$	24 733
B. Participations (10 à 50 % du capital détenu par la société) : néant									
II Renseignements globaux									
A. Filiales non reprises au paragraphe I									
a. Filiales françaises (ensemble)	néant								
b. Filiales étrangères (ensemble)	1 849	1 432	1 544						
B. Participations non reprises au paragraphe I									
a. Filiales françaises (ensemble)		néant							
b. Filiales étrangères (ensemble)		néant							

7.6 Inventaire des valeurs mobilières

(en euros)		*nombre de titres*	*valeur d'inventaire*
FRANCE			
	Teleperformance France	135 736	121 276 100
	Teleperformance Intermédiation	250 000	2 846 739
	Teleperformance EMEA	35 000	2 250 000
	Titres de participation divers dont la valeur d'inventaire est inférieure à 15 000 euros		-
	Valeurs mobilières de placement	124 388	6 720 376
	Total France		**133 096 215**
EUROPE			
Royaume-Uni	MM Teleperformance holdings	22 127 013	88 625 993
Benelux	Luxembourg contact centers	1 249	72 695 877
Espagne	Iberphone	240 000	19 280 494
Portugal	Plurimarketing	841 125	7 754 325
Grèce	Service 800	200 000	5 572 107
Italie	In and out SPA	200 000	33 905 184
Suède	Teleperformance Nordic	2 775	6 586 198
République tchèque	Lion Teleservices	2 340	876 384
	Titres de participation divers dont la valeur d'inventaire est inférieure à 15 000 euros		2 168
AMÉRIQUES			
Argentine	Citytech	7 192 441	7 517 125
Brésil	SPCC	156 500 049	63 365 442
USA	Teleperformance Group Inc.		
	actions ordinaires	259 000	307 922 194
	actions de préférence	68 700	142 050 303
Salvador	Teleperformance Salvador	79 992	6 000 000
Mexique	Impulsora	99 999	326 477
	Sistemas	57 099	217 652
Colombie	Colombia Multi Media Center	390	63 058 500
	Titres de participation divers dont la valeur d'inventaire est inférieure à 15 000 euros		7 698
ASIE-OCÉANIE			
Singapour	Teleperformance Singapour	6 200 000	3 220 966
	Titres de participation divers dont la valeur d'inventaire est inférieure à 15 000 euros	3	2 320
AFRIQUE			
	Titres de participation divers dont la valeur d'inventaire est inférieure à 15 000 euros		3 820
	Total étranger		**828 991 227**
Total général			**962 084 442**

7.7 Résultats financiers au cours des 5 derniers exercices (en €)

	2009	2010	2011	2012	2013
I Situation financière en fin d'exercice					
Capital social	141 490 120	141 495 120	141 495 120	141 495 120	143 150 475
Nombre d'actions émises	56 596 048	56 598 048	56 598 048	56 598 048	57 260 190
Nombre maximal d'actions futures à créer :					
- par exercice de droit de souscription					
- par attribution d'actions de performance	3 000 (*)				781 539
II Résultat global des opérations effectives					
Chiffre d'affaires hors taxes	39 907 668	40 941 079	44 461 497	46 919 577	51 408 682
Résultat avant impôt, amortissements et provisions	32 833 991	52 799 348	34 802 526	46 166 929	60 480 524
Impôt sur les bénéfices	- 8 712 052	6 549 048	7 452 630	5 215 513	7 886 077
Résultat après impôt, amortissements et provisions	- 54 413 250	38 746 473	- 50 245 530	34 174 466	34 942 177
Résultat distribué	18 676 696	18 676 696	25 483 580	38 486 672	45 808 152
III Résultat des opérations réduit à une seule action					
Résultat après impôt, mais avant amortissements et provisions	0,73	0,82	0,48	0,72	0,92
Résultat après impôt, amortissements et provisions	- 0,96	0,68	- 0,89	0,60	0,6
Dividende versé à chaque action	0,33	0,33	0,46	0,68 (***)	0,80
IV Personnel					
Nombre de salariés	40	39	41	43	47
Montant de la masse salariale (**)	3 394 931	7 083 390	13 346 576	12 864 321	7 062 140
Montant des sommes versées au titre des avantages sociaux (sécurité sociale, œuvres sociales)	1 396 343	1 560 927	1 788 837	1 628 851	3 238 602

(*) *Après autorisation donnée au directoire d'octroyer des actions de performance (AGE du 1er juin 2006)*

(**) *Intègre pour 2011 la provision comptabilisée en charges de personnel sur les titres d'autocontrôle destinés à servir les plans d'actions de performance pour 7,8 millions d'euros*

(***) *Tel qu'il sera proposé à l'assemblée générale du 7 mai 2014*

7.8 Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels

Mesdames, Messieurs les actionnaires,

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre assemblée générale, nous vous présentons notre rapport relatif à l'exercice clos le 31 décembre 2013 sur :

- le contrôle des comptes annuels de la société Teleperformance S.A., tels qu'ils sont joints au présent rapport;
- la justification de nos appréciations ;
- les vérifications et informations spécifiques prévues par la loi.

Les comptes annuels ont été arrêtés par le conseil d'administration. Il nous appartient, sur la base de notre audit, d'exprimer une opinion sur ces comptes.

1. Opinion sur les comptes annuels

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France ; ces normes requièrent la mise en œuvre de diligences permettant d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes annuels ne comportent pas d'anomalies significatives. Un audit consiste à vérifier, par sondages ou au moyen d'autres méthodes de sélection, les éléments justifiant des montants et informations figurant dans les comptes annuels. Il consiste également à apprécier les principes comptables suivis, les estimations significatives retenues et la présentation d'ensemble des comptes. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Nous certifions que les comptes annuels sont, au regard des règles et principes comptables français, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine de la société à la fin de cet exercice.

2. Justification des appréciations

En application des dispositions de l'article L.823-9 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance l'élément suivant :

Votre société constitue des provisions pour dépréciation des titres de participation afin de prendre en compte les pertes de valeur de certaines filiales. Ces provisions sont évaluées tel que décrit en note B.1 *Titres de participation* de l'annexe. Nos travaux ont consisté à apprécier les données et les hypothèses sur lesquelles se fondent ces estimations, à revoir les calculs effectués par la société, à examiner les procédures d'approbation de ces estimations par la direction et à vérifier que la note B.1 *Titres de participation* de l'annexe donne une information appropriée. Nous rappelons toutefois que, ces estimations étant fondées sur des prévisions présentant par nature un caractère incertain, les réalisations diffèreront, parfois de manière significative, des prévisions.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le cadre de notre démarche d'audit des comptes annuels, pris dans leur ensemble, et ont donc contribué à la formation de notre opinion exprimée dans la première partie de ce rapport.

3. Vérifications et informations spécifiques

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par la loi.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur la sincérité et la concordance avec les comptes annuels des informations données dans le rapport de gestion du conseil d'administration et dans les documents adressés aux actionnaires sur la situation financière et les comptes annuels.

Concernant les informations fournies en application des dispositions de l'article L.225-102-1 du Code de commerce sur les rémunérations et avantages versés aux mandataires sociaux ainsi que sur les engagements consentis en leur faveur, nous avons vérifié leur concordance avec les comptes ou avec les données ayant servi à l'établissement de ces comptes et, le cas échéant, avec les éléments recueillis par votre société auprès des sociétés contrôlant votre société ou contrôlées par elle. Sur la base de ces travaux, nous attestons l'exactitude et la sincérité de ces informations.

En application de la loi, nous nous sommes assurés que les diverses informations relatives à l'identité des détenteurs du capital et des droits de vote vous ont été communiquées dans le rapport de gestion.

Les commissaires aux comptes

Paris La Défense le 26 février 2014	Neuilly-sur-seine le 26 février 2014
KPMG Audit IS Éric Junières *Associé*	Deloitte & Associés Laurent Odobez *Associé*

8. Informations complémentaires

8.1 RESPONSABLE DU DOCUMENT DE RÉFÉRENCE 208

8.2 CONTROLEURS LÉGAUX DES COMPTES 209
8.2.1 Commissaires aux comptes 209
8.2.2 Honoraires des commissaires aux comptes 209

8.3 REMARQUES GÉNÉRALES 210

8.4 TABLE DE CONCORDANCE DU DOCUMENT DE RÉFÉRENCE 211

8.5 TABLE DE CONCORDANCE DU RAPPORT FINANCIER ANNUEL 213

8.6 TABLE DE CONCORDANCE DU RAPPORT DE GESTION 214

8.7 TABLE DE CONCORDANCE DES INFORMATIONS RSE 216

8.1 Responsable du document de référence

Attestation du responsable du document de référence

« J'atteste, après avoir pris toute mesure raisonnable à cet effet, que les informations contenues dans le présent document de référence sont, à ma connaissance, conformes à la réalité et ne comportent pas d'omission de nature à en altérer la portée.

J'atteste, à ma connaissance, que les comptes sont établis conformément aux normes comptables applicables et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et du résultat de la société, ainsi que de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation et que le rapport de gestion dont le détail est répertorié dans la table de concordance au paragraphe 8.6, pages 214 et 215 du présent document de référence, présente un tableau fidèle de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière de la société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation ainsi qu'une description des principaux risques et incertitudes auxquels elles sont confrontées.

J'ai obtenu des contrôleurs légaux des comptes une lettre de fin de travaux, dans laquelle ils indiquent avoir procédé à la vérification des informations portant sur la situation financière et les comptes données dans le présent document de référence ainsi qu'à la lecture d'ensemble du document. »

Le 28 février 2014

Paulo César Salles Vasques
directeur général

8.2 Contrôleurs légaux des comptes

8.2.1 Commissaires aux comptes

titulaires	*suppléants*	*date de première nomination*	*date d'échéance du mandat en cours*
KPMG Audit IS 3 cours du Triangle 92939 Paris La Défense Cedex Tél : 01 55 68 68 68	KPMG Audit ID 3 cours du Triangle 92939 Paris La Défense Cedex	31/05/2011	assemblée générale annuelle 2016
Deloitte & Associés 185 avenue Charles de Gaulle 92524 Neuilly-sur-Seine Tél : 01 40 88 28 00	BEAS 7/9 villa Houssay 92524 Neuilly-sur-Seine Cedex	31/05/2011	assemblée générale annuelle 2016

8.2.2 Honoraires des commissaires aux comptes

Le montant des honoraires des commissaires aux comptes et des membres de leurs réseaux au titre des exercices 2012 et 2013 se décompose comme suit (en milliers d'euros) :

	KPMG				*Deloitte*			
	Montant (HT)		*%*		*Montant (HT)*		*%*	
	2013	*2012*	*2013*	*2012*	*2013*	*2012*	*2013*	*2012*
Audit :								
Commissariat aux comptes, certification, examen des comptes individuels et consolidés								
- émetteur (société mère)	376	337	25 %	23 %	241	226	25 %	20 %
- filiales intégrées globalement	1 032	995	68 %	68 %	633	621	66 %	55 %
Autres diligences et prestations directement liées à la mission du commissaire aux comptes								
- émetteur (société mère)	36		2 %					
- filiales intégrées globalement	12	33	1 %	2 %	3			
Sous-total I	**1 456**	**1 365**	**96 %**	**93 %**	**877**	**847**	**91 %**	**75 %**
Autres prestations, le cas échéant :								
- juridique, social, fiscal	65	69	4 %	5 %	53	122	6 %	11 %
- autres		30		2 %	30	167	3 %	15 %
Sous-total II	**65**	**99**	**4 %**	**7 %**	**83**	**289**	**9 %**	**25 %**
Total	**1 521**	**1 464**	**100 %**	**100 %**	**960**	**1 136**	**100 %**	**100 %**

Par ailleurs, le groupe fait appel à Grant Thornton et BDO pour l'audit de certaines de ses filiales. Le montant des honoraires d'audit versés à Grant Thornton pour l'exercice 2013 s'est élevé à 669 milliers d'euros (contre 740 milliers d'euros en 2012) et ceux versés à BDO pour l'exercice 2013 à 68 milliers d'euros (contre 87 milliers d'euros en 2012).

8.3 Remarques générales

Dans le présent document de référence, sauf indication contraire, les termes « société » et « Teleperformance » renvoient à la société Teleperformance S.A. et le terme « groupe » renvoie à la société et ses filiales et participations.

Le présent document de référence contient des indications sur les objectifs et prévisions du groupe, notamment à son paragraphe 5.3 *Tendances et perspectives*.

Ces indications sont parfois identifiées par l'utilisation du futur, du conditionnel et de termes à caractère prospectif tels que « penser », « avoir pour objectif », « s'attendre à », « entend », « devrait », « ambitionner », « estimer », « croire », « souhaite », « pourrait », etc. Ces informations sont fondées sur des données, hypothèses et estimations considérées comme raisonnables par la société. Elles sont susceptibles d'évoluer ou d'être modifiées en raison des incertitudes liées notamment aux aléas de toute activité ainsi qu'à l'environnement politique, économique, financier, concurrentiel ou réglementaire. En outre, la matérialisation de certains risques décrits au paragraphe 1.6 *Facteurs de risque* du présent document de référence est susceptible d'avoir un impact sur les activités du groupe et sa capacité à réaliser ses objectifs et prévisions.

Les déclarations prospectives, objectifs et prévisions figurant dans le présent document de référence peuvent être affectés par des risques connus ou inconnus, des incertitudes ou d'autres facteurs qui pourraient faire en sorte que les résultats futurs, les performances et les réalisations du groupe soient significativement différents des objectifs et prévisions formulés ou suggérés. Ces facteurs peuvent inclure les évolutions de la conjoncture économique et commerciale, de la réglementation, ainsi que les facteurs exposés au paragraphe 1.6 *Facteurs de risque* du présent document de référence.

La société ne prend aucun engagement ni ne donne aucune garantie sur la réalisation des objectifs et prévisions figurant dans le présent document de référence.

Les investisseurs sont invités à examiner attentivement chacun des facteurs de risque décrits au paragraphe 1.6 du présent document de référence avant de prendre leur décision d'investissement. La réalisation de tout ou partie de ces risques est susceptible d'avoir un effet négatif sur les activités, la situation, les résultats financiers du groupe ou ses objectifs et prévisions. En outre, d'autres risques, non encore actuellement identifiés ou considérés comme non significatifs par le groupe, pourraient avoir le même effet négatif et les investisseurs pourraient perdre tout ou partie de leur investissement.

8.4 Table de concordance du document de référence

selon le règlement européen n°809/2004

	N° de pages	N° de chapitre
1/ Personnes responsables		
1.1. Identité	208	8.1
1.2. Attestation	208	8.1
2/ Contrôleurs légaux des comptes		
2.1. Identité	209	8.2.1
2.2. Changement éventuel		n/a
3/ Informations financières sélectionnées		
3.1. Informations financières historiques	8	1.1
3.2. Informations financières intermédiaires		n/a
4/ Facteurs de risques	23	1.6
5/ Informations concernant l'émetteur		
5.1. Histoire et évolution de la société	10	1.2
5.2. Investissements	19	1.3.4.3
6/ Aperçu des activités		
6.1. Principales activités	12-20	1.3
6.2. Principaux marchés	12-15	1.3.1.2
6.3. Evénements exceptionnels		n/a
6.4. Dépendance de l'émetteur	25	1.6.2.3
6.5. Position concurrentielle	17	1.3.2.2
7/ Organigramme		
7.1. Description sommaire du groupe	21-22	1.5
7.2. Liste des filiales importantes	202-203	7.5
8/ Propriétés immobilières, usines et équipements		
8.1. Immobilisations corporelles importantes	21	1.4
8.2. Questions environnementales	118	4.3
9/ Examen de la situation financière et du résultat		
9.1. Situation financière	132	5.1
9.2. Résultat d'exploitation	8+132	1+5
10/ Trésorerie et capitaux		
10.1. Informations sur les capitaux	134+139+185	5.1.2+6+7
10.2. Flux de trésorerie	135+142+189	5.1.2+6.4+7.3
10.3. Conditions d'emprunt et structure de financement	137+168+197	5.2.1+6+7
10.4. Restrictions à l'utilisation des capitaux	131+139+185	5+6+7
10.5. Sources de financement attendues	131+139+185	5+6+7
11/ Recherche et développement, brevets et licences		n/a
12/ Informations sur les tendances		
12.1. Principales tendances depuis la fin du dernier exercice	138	5.5
12.2. Evénement susceptible d'influer sensiblement sur les perspectives	138	5.5
13/ Prévisions ou estimations du bénéfice		n/a

	N° de pages	N° de chapitre
14/ Organes d'administration, de direction et de surveillance et direction générale		
14.1. Informations concernant les membres	55+65	3.1.2+3.2
14.2. Conflits d'intérêts	64	3.1.2.5
15/ Rémunérations et avantages		
15.1. Rémunération versée et avantages en nature	86	3.5
15.2. Provisions pour pensions et retraites	92	3.5.2.3
16/ Fonctionnement des organes d'administration et de direction		
16.1. Date d'expiration des mandats	55	3.1.2.1
16.2. Contrats de service liant les membres des organes d'administration, de direction ou de surveillance	64	3.1.2.6
16.3. Informations sur les comités d'audit et de rémunération	54+71	3.1.1.1+3.3.1.2
16.4. Conformité au régime de gouvernement d'entreprise en vigueur	66	3.3.1.1
17/ Salariés		
17.1. Nombre de salariés	109	4.2
17.2. Participations et stock-options	55+93	3.1.2.1+3.5.2.4
17.3. Accord prévoyant une participation des salariés dans le capital	110	4.2.3
18/ Principaux actionnaires		
18.1. Répartition du capital social	41	2.3.1
18.2. Existence de droits de vote différents	32	2.1.2.3
18.3. Contrôle direct ou indirect	41	2.3
18.4. Accord dont la mise en œuvre pourrait entraîner un changement de contrôle	42	2.3.3
19/ Opérations avec des apparentés	179	6.6
20/ Informations financières concernant le patrimoine, la situation financière et les résultats de l'émetteur		
20.1. Informations financières historiques	139+185	6+7
20.2. Informations financières pro forma		n/a
20.3. États financiers	139+185	6+7
20.4. Vérification des informations financières historiques annuelles	184+206	6.7+7.8
20.5. Date des dernières informations financières (31 décembre 2013)	139+185	6+7
20.6. Informations financières intermédiaires et autres		n/a
20.7. Politique de distribution de dividendes	45	2.5
20.8. Procédures judiciaires et d'arbitrage	28	1.7
20.9. Changement significatif de la situation financière ou commerciale		n/a
21/ Informations complémentaires		
21.1. Capital social	34-40	2.2
21.2. Actes constitutifs et statuts	30	2.1.2
22/ Contrats importants		n/a
23/ Informations provenant de tiers, déclarations d'experts et déclarations d'intérêts		
23.1. Déclaration d'expert		n/a
23.2. Attestation		n/a
24/ Documents accessibles au public	30	2.1.1
25/ Informations sur les participations	202	7.5

8.5 Table de concordance du rapport financier annuel

selon l'article L.451-1-2 du Code monétaire et financier

	N° de pages	N° de chapitre
1/ Rapport de gestion *(voir détail au 8.6)*		
Analyse de l'évolution du chiffre d'affaires	131	5
Analyse des résultats	131	5
Analyse de la situation financière	131	5
Principaux risques et incertitudes	23	1.6
Table des délégations en matière d'augmentation de capital	34	2.2.3
Éléments susceptibles d'avoir une influence en cas d'offre publique	75	3.3.1.5
Rachats par la société de ses propres actions	35	2.2.4.4
2/ Comptes consolidés	139	6
3/ Comptes sociaux	185	7
4/ Rapports des commissaires aux comptes sur les comptes sociaux et les comptes consolidés	184+206	6.7+7.8
5/ Honoraires des contrôleurs légaux des comptes	209	8.2.2
6/ Déclaration des personnes physiques assumant la responsabilité du rapport financier annuel	208	8.1

8.6 Table de concordance du rapport de gestion

Textes de référence		***Commentaires sur l'exercice***	N° de chapitre
Code de commerce	L.225-100, L.225-100-2, L.232-1, L.233-6 et L.233-26	Analyse objective et exhaustive de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière de la société et du groupe	5
Code de commerce	L.225-100 et L.225-100-2	Indicateurs clefs de performance de nature non financière ayant trait à l'activité spécifique de la société	4
Code de commerce	L.233-6	Prises de participations significatives durant l'exercice dans des sociétés ayant leur siège social sur le territoire français	1.3.4.3
Code de commerce	L.232-1 et L.233-26	Événements importants important survenus entre la date de la clôture de l'exercice et la date à laquelle est établi le rapport	6.6
Code de commerce	L.232-1 et L.233-26	Évolution prévisible de la situation de la société et du groupe	5.3
Code général des impôts	243 bis	Dividendes mis en distribution au titre des trois exercices précédents et montant des revenus distribués au titre de ces mêmes exercices éligibles à l'abattement de 40 %	2.52
Textes de référence		***Éléments de présentation du groupe***	
Code de commerce	L.225-100 et L.225-100-2	Description des principaux risques et incertitudes auxquels la société est confrontée	1.6
Code de commerce	L.225-100 et L.225-100-2	Utilisation des instruments financiers par l'entreprise : objectifs et politique en matière de gestion des risques financiers	1.6.1
Code de commerce	L.225-100 et L.225-100-2	Exposition de la société aux risques de prix, de crédit, de liquidité et de trésorerie	1.6.1
Code de commerce	L.225-102-1, L.225-102-2 et R.225-104	Conséquences sociales et environnementales de l'activité (y compris installations "Seveso")	4.2+4.3
Code de commerce	L.232-1	Activités en matière de recherche et développement	n/a
Textes de référence		***Eléments relatifs au gouvernement d'entreprise***	
Code de commerce	L.225-102-1	Liste de l'ensemble des mandats et fonctions exercés dans toute société par chacun de ces mandataires durant l'exercice	3.1.2
Code de commerce	L.225-102-1	Rémunération totale et des avantages de toute nature versés, durant l'exercice, à chaque mandataire social	3.5
Code de commerce	L.225-102-1	Engagements de toutes natures, pris par la société au bénéfice de ses mandataires sociaux, correspondant à des éléments de rémunération, des indemnités ou des avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la prise, de la cessation ou du changement de ces fonctions ou postérieurement à celles-ci	3.5.2.3
Code de commerce	L.225-184	Options consenties, souscrites ou achetées durant l'exercice par les mandataires sociaux et chacun des dix premiers salariés de la société non mandataires sociaux, et options consenties à l'ensemble des salariés bénéficiaires, par catégorie	n/a
Code de commerce	L.225-185	Conditions de levées et de conservation des options par les dirigeants mandataires sociaux	n/a
Code de commerce	L. 225-197-1	Conditions de conservation des actions gratuites attribuées aux dirigeants mandataires sociaux	2.2.5.3+3.5.2.4
Code monétaire et financier	L.621-18-2	Opérations des dirigeants et personnes liées sur les titres de la société	3.6.4

Textes de référence		***Informations sur la société et le capital***	
Code de commerce	L.225-211	Détail des achats et ventes d'actions propres au cours de l'exercice	2.2.4.4
Code de commerce	R.228-90	Ajustements éventuels pour les titres donnant accès au capital en cas de rachats d'actions ou d'opérations financières	n/a
Code de commerce	L.225-100	Tableau récapitulatif des délégations en cours de validité accordées par l'assemblée générale des actionnaires au conseil d'administration dans le domaine des augmentations de capital	2.2.3
Code de commerce	L.225-102	État de la participation des salariés au capital social au dernier jour de l'exercice et proportion du capital que représentent les actions détenues par le personnel dans le cadre du plan d'épargne d'entreprise et par les salariés et anciens salariés dans le cadre des fonds communs de placement d'entreprise	2.3.1.3
Code de commerce	L.464-2	Injonctions ou sanctions pécuniaires pour des pratiques anti-concurrentielles	n/a
Textes de référence		***Eléments relatifs aux états financiers***	
Code de commerce	R.225-102	Résultats de la société au cours des cinq derniers exercices	7.7
Textes de référence		***Autres informations***	
Code de commerce	L.225-100-3	Éléments susceptibles d'avoir une influence en cas d'offre publique	3.3.1.5
Code de commerce	L.233-13	Identité des personnes détenant directement ou indirectement plus du vingtième, du dixième, des trois vingtièmes, du cinquième, du quart, du tiers, de la moitié, des deux tiers, des dix-huit vingtièmes, des dix-neuf vingtièmes du capital social ou des droits de vote aux assemblées générales	2.3
Code de commerce	L.233-13	Sociétés contrôlées et part du capital de la société qu'elles détiennent	n/a
Code de commerce	L.441-6 et D.441-4	Délais de paiement	5.2.1.7
Textes de référence		***Documents joints***	
Code de commerce	L.225-37	Rapport du président du conseil d'administration	3.3

8.7 Table de concordance des informations RSE

Selon le décret n°2012-557 du 24 avril 2012 pour l'application de l'article 225 de la loi n°2010-788 du 12 juillet 2010 et de l'article 12 de la loi n°2012-387 du 22 mars 2012

INFORMATIONS SOCIALES	N° de pages	N° de chapitre
Emploi		
Effectif total (répartition des salariés par sexe et par zone géographique)	109	4.2.1
Embauches (contrats à durée déterminée et indéterminée, difficultés éventuelles de recrutement)	109	4.2.2
Licenciements (motifs, efforts de reclassement, réembauches, mesures d'accompagnement)	109	4.2.2
Rémunérations (évolution, charges sociales, intéressement, participation et plan d'épargne salarial)	110	4.2.3
Organisation du travail		
Organisation du temps de travail (durée du temps de travail pour les salariés à temps plein et à temps partiel, heures supplémentaires, main d'œuvre extérieure à la société)	110	4.2.4
Absentéisme (motifs)	110	4.2.4
Relations sociales		
Organisation du dialogue social (règles et procédures d'information, de consultation et de négociation avec le personnel)	111	4.2.5
Bilan des accords collectifs	111	4.2.5
Santé et sécurité		
Conditions de santé et de sécurité au travail	113	4.2.6
Accords signés avec les organisations syndicales ou les représentants du personnel en matière de santé et de sécurité au travail	113	4.2.6
Taux de fréquence et de gravité des accidents du travail et comptabilisation des maladies professionnelles	113	4.2.6
Promotion et respect des dispositions des conventions fondamentales de l'OIT	106	4.1.3
Formation		
Politiques mises en œuvre en matière de formation	115	4.2.7
Nombre total d'heures de formation	115	4.2.7
Programmes spécifiques de formation professionnelle destinés aux salariés	115	4.2.7
Egalité de traitement		
Mesures prises en faveur de l'égalité entre les femmes et les hommes	116	4.2.8
Mesures prises en faveur de l'emploi et de l'insertion des personnes handicapées	116	4.2.8
Politique de lutte contre les discriminations	116	4.2.8

INFORMATIONS ENVIRONNEMENTALES	N° de pages	N° de chapitre
Politique générale en matière environnementale		
Organisation de la société et démarches d'évaluation ou de certification	118	4.3.1
Formation et information des salariés en matière de protection de l'environnement	118	4.3.1
Moyens consacrés à la prévention des risques environnementaux et des pollutions		n/a
Montant des provisions et garanties pour risques en matière d'environnement		n/a
Pollution et gestion des déchets		
Prévention, réduction ou réparation des rejets dans l'air, l'eau et le sol affectant gravement l'environnement		n/a
Prévention de la production, recyclage et élimination des déchets	118	4.3
Prise en compte des nuisances sonores	120	4.3.2
Prise en compte de toute autre forme de pollution spécifique à une activité		n/a
Utilisation durable des ressources		
Consommation d'eau et approvisionnement en fonction des contraintes locales	121	4.3.3
Consommation de matières premières et mesures prises pour améliorer l'efficacité de leur utilisation	120	4.3.3
Consommation d'énergie, mesures prises pour améliorer l'efficacité énergétique et recours aux énergies renouvelables	118	4.3
Utilisation des sols	120	4.3.3
Changement climatique		
Rejets de gaz à effet de serre	121	4.3.4
Adaptation aux conséquences du changement climatique	121	4.3.4
Protection de la biodiversité		
Mesures prises pour préserver ou développer la biodiversité	120	4.3.3

INFORMATIONS SOCIÉTALES		
Impact territorial, économique et social de l'activité		
Impact des activités en matière d'emploi et de développement régional	122	4.4.1
Impact de l'activité sur les populations riveraines ou locales	122	4.4.1
Relations avec les parties prenantes		
Conditions du dialogue avec les parties prenantes (associations d'insertion, établissements d'enseignement, associations de défense de l'environnement, associations de consommateurs et populations riveraines)	122	4.4.1
Actions de partenariat ou de mécénat	123	4.4.2
Sous-traitance et fournisseurs		
Prise en compte dans la politique d'achat des enjeux sociaux et environnementaux	125	4.4.3
Importance de la sous-traitance et prise en compte dans les relations avec les fournisseurs et sous-traitants de leur responsabilité sociale et environnementale	125	4.4.3
Loyauté des pratiques		
Actions engagées pour prévenir la corruption	126	4.4.4
Mesures prises en faveur de la santé, la sécurité des consommateurs	125	4.4.3
Autres actions engagées en faveur des droits de l'homme	126	4.4.5

1. Présentation du groupe

1.1 CHIFFRES FINANCIERS CLEFS 8

1.2 HISTORIQUE 10

1.3 ACTIVITES ET STRATÉGIE 12

1.3.1 Leader mondial de la gestion de l'expérience client externalisée 12

1.3.1.1 Le métier de la gestion de l'expérience externalisée 12

1.3.1.2 Une présence mondiale 12

1.3.1.3 Une offre de solutions domestiques et offshore complète grâce à un réseau mondial intégré 14

1.3.1.4 Un portefeuille d'activités équilibré 14

1.3.1.5 Une organisation et une direction internationales 16

1.3.2 Marché et positionnement du groupe 17

1.3.2.1 Définition et perspectives du marché du groupe 17

1.3.2.2 Environnement concurrentiel et positionnement du groupe 17

1.3.3 Mission et stratégie du groupe 18

1.3.3.1 Mission et fondements de la stratégie 18

1.3.3.2 Stratégie de développement 18

1.3.3.3 Objectif de retour sur capitaux employés 18

1.3.4 Faits marquants en 2013 19

1.3.4.1 Évolution de la gouvernance 19

1.3.4.2 Activité et résultats 19

1.3.4.3 Développement et investissements 19

1.3.4.4 Distinctions 20

1.4 PROPRIÉTÉS IMMOBILIERES ET ÉQUIPEMENTS 21

1.5 ORGANIGRAMME (AU 31/12/2013) 21

1.5.1 Teleperformance SA et ses filiales 21

1.5.2 Organigramme opérationnel 22

1.6 FACTEURS DE RISQUE 23

1.6.1 Risques financiers 23

1.6.1.1 Risque de liquidité 23

1.6.1.2 Risque de crédit 23

1.6.1.3 Risque de change 23

1.6.1.4 Risque de taux 24

1.6.1.5 Risque sur actions 24

1.6.2 Risques liés à l'activité 24

1.6.2.1 Risque lié à l'environnement concurrentiel 25

1.6.2.2 Risques liés à l'évolution des réglementations et des lois 25

1.6.2.3 Risque lié à une éventuelle dépendance clients 25

1.6.2.4 Fidélisation des clients 25

1.6.2.5 Risque lié à la sécurité et à la protection des données 26

1.6.2.6 Risques liés aux ressources humaines, employés et dirigeants 26

1.6.3 Risques généraux 26

1.6.3.1 Risques liés au développement par acquisitions d'entreprises 26

1.6.3.2 Risques liés aux opérations réalisées à l'international 27

1.6.3.3 Autres risques 27

1.6.4 Assurance – Couverture de risque 28

1.6.4.1 Responsabilité civile générale et professionnelle 28

1.6.4.2 Dommages aux biens et pertes d'exploitation 28

1.6.4.3 Autres assurances 28

1.7 PROCÉDURES JUDICIAIRES ET D'ARBITRAGE 28

2. Informations sur la société et le capital

2.1 RENSEIGNEMENTS SUR LA SOCIÉTÉ 30
2.1.1 Informations générales concernant la société 30
2.1.2 Acte constitutif et statuts 30
2.1.2.1 Objet social 30
2.1.2.2 Administration et direction générale de la société 30
2.1.2.3 Description des droits, privilèges et restrictions attachées, le cas échéant, aux actions et à chaque catégorie d'actions existantes 31
2.1.2.4 Assemblées générales 32
2.1.2.5 Résultats 33
2.1.2.6 Identification des porteurs de valeurs mobilières 33
2.1.2.7 Franchissement de seuil 33
2.1.2.8 Modifications du capital, des droits des actionnaires et des statuts 33
2.1.2.9 Dispositions ayant pour effet de retarder, de différer ou d'empêcher un changement de contrôle 33
2.2 CAPITAL SOCIAL 34
2.2.1 Montant du capital social souscrit 34
2.2.2 Titres non représentatifs du capital social 34
2.2.3 Capital autorisé et non émis 34
2.2.4 Actions détenues par la société 34
2.2.4.1 Autorisations en cours 34
2.2.4.2 Auto-détention 35
2.2.4.3 Autocontrôle 35
2.2.4.4 Programme de rachat d'actions 35
2.2.5 Capital potentiel 37
2.2.5.1 Valeurs mobilières donnant accès au capital 37
2.2.5.2 Options de souscription et d'achat d'actions 37
2.2.5.3 Actions de performance attribuées gratuitement 37
2.2.6 Tableau d'évolution du capital social au cours des cinq dernières années 40
2.3 ACTIONNARIAT 41
2.3.1 Évolution de la répartition du capital et des droits de vote 41
2.3.1.1 Répartition du capital et des droits de vote au 31 décembre 2013 41
2.3.1.2 Évolution de la répartition du capital et des droits de vote au cours des 3 dernières années 41
2.3.1.3 Participation des salariés au capital 42
2.3.1.4 Mouvements significatifs intervenus sur la répartition du capital 42
2.3.2 Pacte d'actionnaires 42
2.3.3 Changement du contrôle de la société 42
2.4 COTATION BOURSIÈRE 43
2.4.1 Références de cotation 43
2.4.2 Précisions sur les volumes traités et l'évolution des cours 43
2.4.2.1 Évolution mensuelle des cours réajustés de l'action de la société au cours des 18 derniers mois 43
2.4.2.2 Évolution du cours ajusté de l'action de la société sur 2 ans, comparée au SBF 120 44
2.4.2.3 Moyenne mensuelle des transactions journalières ajustées 44
2.5 DIVIDENDE 45
2.5.1 Politique de distribution des dividendes 45
2.5.2 Dividendes versés au titre des cinq derniers exercices 45
2.6 COMMUNICATION FINANCIÈRE 45
2.6.1 Politique de communication financière 45
2.6.2 Une information dédiée accessible à l'ensemble des actionnaires 45
2.6.3 Des rencontres régulières avec les investisseurs institutionnels et les analystes financiers 46
2.6.4 L'assemblée générale 46
2.6.5 Inscription au nominatif 46
2.6.6 Calendrier indicatif de la communication financière 47
2.6.7 Contact investisseurs 47

3. Gouvernement d'entreprise

3.1 PRÉSENTATION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION 50

3.1.1 Règlement intérieur 50

3.1.2 Composition du conseil d'administration 55

3.1.2.1 Liste des administrateurs en fonction au 31 décembre 2013 55

3.1.2.2 Biographies des administrateurs en fonction 57

3.1.2.3 Renseignements concernant les administrateurs, dont la nomination est proposée à l'assemblée générale du 7 mai 2014 60

3.1.2.4 Autres mandats exercés par les administrateurs en fonction 62

3.1.2.5 Conflits d'intérêts 64

3.1.2.6 Contrats, contrats de services et participations détenues dans les sociétés du groupe 64

3.1.2.7 Évaluation du fonctionnement du conseil d'administration 64

3.2 PRÉSENTATION DE LA DIRECTION GÉNÉRALE 65

3.3 RAPPORT DU PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION SUR LES CONDITIONS DE PRÉPARATION ET D'ORGANISATION DES TRAVAUX DU CONSEIL ET SUR LES PROCÉDURES DE GESTION DES RISQUES ET DE CONTRÔLE INTERNE 66

3.3.1 Conditions de préparation et d'organisation des travaux du conseil d'administration – gouvernement d'entreprise 66

3.3.1.1 Code de gouvernement d'entreprise 66

3.3.1.2 Structure de gouvernance 67

3.3.1.3 Politique de rémunération 74

3.3.1.4 Modalités particulières relatives à la participation des actionnaires aux assemblées générales 75

3.3.1.5 Éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique 75

3.3.2 Procédures de gestion des risques et de contrôle interne 76

3.3.2.1 Référentiel utilisé 76

3.3.2.2 Définition et objectifs de la gestion des risques et du contrôle interne 76

3.3.2.3 Composants des dispositifs de gestion des risques et du contrôle interne 76

3.3.2.4 Les acteurs du contrôle interne 81

3.3.2.5 Description du dispositif de gestion des risques et du contrôle interne concernant l'information comptable et financière publiée 82

3.4 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES ÉTABLI EN APPLICATION DE L'ARTICLE L.225-235 DU CODE DE COMMERCE SUR LE RAPPORT DU PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION 85

3.5 RÉMUNERATIONS DES ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION 86

3.5.1 Rémunérations des administrateurs 86

3.5.1.1 Règles de répartition des jetons de présence 86

3.5.1.2 Jetons de présence et autres rémunérations perçus par les administrateurs 87

3.5.2 Rémunérations des dirigeants mandataires sociaux 88

3.5.2.1 Politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux 88

3.5.2.2 Rémunérations des exercices 2012 et 2013 des dirigeants mandataires sociaux 88

3.5.2.3 Engagements pris à l'égard des dirigeants mandataires sociaux 91

3.5.2.4 Options de souscription ou d'achat d'actions et actions de performance attribuées aux dirigeants mandataires sociaux 93

3.5.3 Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2013 à chaque dirigeant mandataire social de la société, soumis à l'avis des actionnaires 95

3.5.3.1 Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2013 à M. Daniel Julien, président du conseil d'administration 96

3.5.3.2 Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2013 à M. Paulo César Salles Vasques, directeur général 98

3.6 OPÉRATIONS SUR TITRES DE LA SOCIÉTÉ 100

3.6.1 Guide de bonne conduite relatif aux opérations sur titres 100

3.6.2 Définition des fenêtres négatives 100

3.6.3 Interdiction des opérations de couverture 101

3.6.4 Récapitulatif des opérations sur titres réalisées au cours de l'exercice 2013 101

3.7 CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS REGLEMENTÉS 101

3.7.1 Conventions et engagements réglementés 101

3.7.2 Rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés 102

4. Responsabilité sociale, sociétale et environnementale

4.1 INTRODUCTION 104

4.1.1 Note méthodologique 104

4.1.2 Adhésion au pacte mondial des Nations-Unies 105

4.1.3 Respect et promotion des conventions fondamentales de l'OIT 106

4.1.4 Clinton Global Initiative 108

4.2 INFORMATIONS SOCIALES 109

4.2.1 Répartition de l'effectif 109
4.2.1.1 Répartition de l'effectif total à la clôture par âge, par sexe et par zone linguistique 109

4.2.2 Évolution de l'effectif 109
4.2.2.1 Évolution de l'effectif moyen par zone 109
4.2.2.2 Évolution de l'effectif total par catégorie au cours de l'exercice 2013 109

4.2.3 Intéressement du personnel 110

4.2.4 Organisation du travail 110
4.2.4.1 Organisation du temps de travail 110
4.2.4.2 Programmes « WAHA » 110
4.2.4.3 Absentéisme 110

4.2.5 Relations sociales 111
4.2.5.1 Dialogue social 111
4.2.5.2 Œuvres sociales 111

4.2.6 Santé et sécurité 113
4.2.6.1 Un environnement de travail adapté 113
4.2.6.2 Prévention des risques professionnels 113
4.2.6.3 De rares accidents du travail 113
4.2.6.4 Peu de maladies professionnelles 113
4.2.6.5 La prévention du stress 113
4.2.6.6 Le bien-être des collaborateurs 114
4.2.6.7 Sécurité des personnes 115

4.2.7 Formation 115
4.2.7.1 Teleperformance Academy 115
4.2.7.2 Teleperformance Institute 115
4.2.7.3 JUMP 115
4.2.7.4 Formations externes 116

4.2.8 Diversité et égalité des chances 116
4.2.8.1 Mesures prises en faveur de l'égalité entre les hommes et les femmes 116
4.2.8.2 Mesures prises en faveur de l'emploi et de l'insertion des travailleurs handicapés 117
4.2.8.3 Mesures prises en faveur de l'emploi et du maintien dans l'emploi des séniors 117
4.2.8.4 Politique de lutte contre les discriminations 117

4.3 INFORMATIONS ENVIRONNEMENTALES 118

4.3.1 Politique générale en matière environnementale 118

4.3.2 Pollution et gestion des déchets 118

4.3.2.1 Recyclages propres à notre activité 118
4.3.2.2 Un environnement sans papier 119
4.3.2.3 Le recyclage du papier 119
4.3.2.4 Cartouches usagées 119
4.3.2.5 Management environnemental 119
4.3.2.6 Nuisances sonores 120

4.3.3 Utilisation durable des ressources 120

4.3.3.1 Promotion des transports collectifs 120
4.3.3.2 Encouragement au covoiturage 120
4.3.3.3 Ampoules basse consommation 120
4.3.3.4 Utilisation des sols, protection de la biodiversité 120
4.3.3.5 Consommation d'eau 121

4.3.4 Changement climatique 121

4.4 INFORMATIONS SOCIÉTALES 122

4.4.1 Impact territorial, économique et social de l'activité 122

4.4.1.1 Impact sur l'emploi et économie 122
4.4.1.2 Impact social 122

4.4.2 Actions de soutien, de partenariat, de mécénat 123

4.4.2.1 Citizen of the World 123
4.4.2.2 For Fun Festival 124
4.4.2.3 Teleperformance Sport Club 125

4.4.3 Sous-traitance et fournisseurs 125

4.4.3.1 Sous-traitance 125
4.4.3.2 Fournisseurs 125

4.4.4 Loyauté des pratiques 125

4.4.4.1 Le groupe a réitéré depuis juillet 2011 son adhésion au pacte mondial des Nations Unies 125
4.4.4.2 Code de bonne conduite au sujet de la prévention des délits d'initiés 125
4.4.4.3 Les actions menées par le groupe en prévention de la corruption 126
4.4.4.4 Une charte éthique mondiale 126
4.4.4.5 Environnement 126

4.4.5 Autres actions engagées en faveur des droits de l'Homme 126

4.5 LES ENJEUX RSE DE NOTRE ACTIVITÉ 127

4.5.1 Enjeux sociaux 127

4.5.1.1 Formation 127
4.5.1.2 Qualité de vie au travail 127
4.5.1.3 Parité 127

4.5.2 Enjeux sociétaux 127

4.5.2.1 Citizen of the World 127

4.5.3 Enjeux environnementaux 127

4.5.3.1 Certification ISO 14001 127

4.6 RAPPORT DE L'UN DES COMMISSAIRES AUX COMPTES, DESIGNÉ ORGANISME TIERS INDÉPENDANT, SUR LES INFORMATIONS SOCIALES, ENVIRONNEMENTALES ET SOCIÉTALES FIGURANT DANS LE RAPPORT DE GESTION 128

5. Commentaires sur l'exercice

5.1 EXAMEN DE LA SITUATION FINANCIÈRE ET DU RÉSULTAT DU GROUPE 132

5.1.1 Les résultats 2013 du groupe 132

5.1.1.1 Activité 132

5.1.1.2 Rentabilité 133

5.1.2 Trésorerie et capitaux 134

5.1.2.1 Structure financière consolidée au 31 décembre 2013 134

5.1.2.2 Flux de trésorerie 135

5.1.3 Données caractéristiques des principales filiales 135

5.2 EXAMEN DE LA SITUATION FINANCIÈRE ET DU RÉSULTAT DE LA SOCIÉTÉ 136

5.2.1 Bilan 136

5.2.1.1 Investissements 136

5.2.1.2 Autres opérations financières 136

5.2.1.3 Actions de performance 136

5.2.1.4 Résultat fiscal 137

5.2.1.5 Capitaux propres 137

5.2.1.6 Conditions d'emprunt et structure de financement 137

5.2.1.7 Tableau d'échéance des dettes fournisseurs 138

5.2.1.8 Trésorerie 138

5.2.2 Résultat 138

5.3 TENDANCES ET PERSPECTIVES 138

5.3.1 Perspectives 138

5.3.2 Risques et incertitudes 138

6. Comptes consolidés

6.1 ÉTAT DE LA SITUATION FINANCIÈRE 140

6.2 ÉTAT DU RESULTAT 141

6.3 ÉTAT DU RESULTAT GLOBAL 141

6.4 ÉTAT DES FLUX DE TRÉSORERIE 142

6.5 VARIATION DES CAPITAUX PROPRES 143

6.6 NOTES ANNEXES AUX ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS 144

6.7 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS 184

7. Comptes sociaux

7.1 BILAN 186

7.2 COMPTE DE RÉSULTAT 188

7.3 TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE 189

7.4 NOTES ANNEXES 190

7.5 TABLEAU DES FILIALES ET PARTICIPATIONS 202

7.6 INVENTAIRE DES VALEURS MOBILIERES 204

7.7 RÉSULTATS FINANCIERS AU COURS DES 5 DERNIERS EXERCICES 205

7.8 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES ANNUELS 206

8. Informations complémentaires

8.1 RESPONSABLE DU DOCUMENT DE RÉFÉRENCE 208

8.2 CONTROLEURS LÉGAUX DES COMPTES 209

8.2.1 Commissaires aux comptes 209

8.2.2 Honoraires des commissaires aux comptes 209

8.3 REMARQUES GÉNÉRALES 210

8.4 TABLE DE CONCORDANCE DU DOCUMENT DE RÉFÉRENCE 211

8.5 TABLE DE CONCORDANCE DU RAPPORT FINANCIER ANNUEL 213

8.6 TABLE DE CONCORDANCE DU RAPPORT DE GESTION 214

8.7 TABLE DE CONCORDANCE DES INFORMATIONS RSE 216