

Document de référence 2014

Rapport financier annuel



SOMMAIRE

	Tele	performance en 2014	2				
	Mes	sage du président	4				
	Mes	sage du directeur général	5				
1		źa-11-1-1011 DII 600110-	_				405
		ÉSENTATION DU GROUPE	7			MMENTAIRES SUR L'EXERCICE	125
	1.1	Chiffres financiers clefs	8		5.1	Examen de la situation financière et du résultat du groupe	126
	1.2	Historique	9		5.2	Examen de la situation financière	120
	1.3 1.4	Activités et stratégie Propriétés immobilières et équipements	11 20		J	et du résultat de la société	130
	1.5	Organigramme (au 31 décembre 2014)	20		5.3	Tendances et perspectives	132
	1.6	Facteurs de risque	22				
	1.7	Procédures judiciaires et d'arbitrage	28			_	
		r roccaures judiciaires et d'arsitrage			CO	MPTES CONSOLIDÉS	133
					6.1	État de la situation financière	134
	INF	ORMATIONS SUR LA SOCIÉTÉ			6.2	État du résultat	135
7-47		LE CAPITAL	29		6.3	État du résultat global	135
	2.1	Renseignements sur la société	30		6.4	État des flux de trésorerie	136
	2.2	Capital social	35		6.5	Variation des capitaux propres	137
	2.3	Actionnariat	42		6.6	Notes annexes aux états financiers consolidés	138
	2.4	Cotation boursière	44		6.7	Rapport des commissaires aux comptes	130
	2.5	Dividende	46		0.7	sur les comptes consolidés	181
	2.6	Communication financière	46			·	
					co	MPTES SOCIAUX	183
	GO	UVERNEMENT D'ENTREPRISE	49		7.1	Bilan	184
	3.1	Présentation du conseil d'administration	50		7.1	Compte de résultat	185
	3.2	Présentation de la direction générale	63		7.2	Tableau des flux de trésorerie	186
	3.3	Rapport du président du conseil	05		7.4	Notes annexes	187
	3.3	d'administration sur les conditions de			7.5	Tableau des filiales et participations	204
		préparation et d'organisation des travaux			7.6	Inventaire des valeurs mobilières	206
		du conseil et sur les procédures de gestion des risques et de contrôle interne	64		7.7	Résultats financiers au cours	
	3.4	Rapport des commissaires aux comptes				des 5 derniers exercices	207
		établi en application de l'article L.225-235 du Code de commerce sur le rapport du président du conseil d'administration	82		7.8	Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels	208
	3.5	Rémunérations des					
		organes d'administration et de direction	83	4:4	INF	ORMATIONS	
	3.6	Opérations sur titres de la société	94		CO	MPLÉMENTAIRES	209
	3.7	Conventions et engagements réglementés	96		8.1	Responsable du document de référence	210
					8.2	Contrôleurs légaux des comptes	211
	DE	SPONSABILITÉ			8.3	Table de concordance	
7		CIALE, SOCIÉTALE ET				du document de référence	212
		VIRONNEMENTALE	97		8.4	Table de concordance du rapport financier annuel	214
	4.1	Introduction	98		8.5	Table de concordance	
	4.2	Informations sociales	103			du rapport de gestion	215
	4.3	Informations environnementales	112		8.6	Table de concordance	
	4.4	Informations sociétales	116			des informations RSE	217
	4.5	Les enjeux RSE de notre activité	121		8.7	Remarques générales	219
	4.6	Rapport du commissaire aux comptes, désigné organisme tiers indépendant, sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées figurant dans le rapport					
		de gestion	123				

Teleperformance

Document de référence incluant le Rapport financier annuel

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 2013

- 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 2014 sous le numéro D.14-0102 ;
- 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 2014 sous le numéro D.14-0102;
- le rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés figurant dans le document de référence déposé le 28 février 2014 sous le numéro D.14-0102.

2. 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.

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.



Le présent document de référence a été déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 27 février 2015, 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.

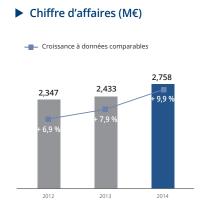
Ce présent document est en ligne sur le site Internet de Teleperformance (www.teleperformance.com) ainsi que sur celui de l'Autorité des marchés financiers (www.amf-france.org).

TELEPERFORMANCE EN 2014

PROFIL DU GROUPE

Teleperformance, leader mondial de la gestion multimédia de l'expérience client externalisée, offre à des sociétés du monde entier des services de pointe en matière de relations clients, assistance technique, acquisition clients, recouvrement de créances, médias sociaux, solutions analytiques et processus métier externalisés.

LES CHIFFRES CLÉS

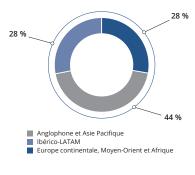






182 000 collaborateurs





► Résultat net par action (€) et taux de distribution du dividende (%)



Des activités dans

62 pays

Chiffre d'affaires 2014

2,8 Md€

135 000

Ces informations sont détaillées dans les différents chapitres du document de référence.

Mars 2014

Teleperformance est classé par Gartner parmi les leaders dans son rapport « Magic Quadrant » pour la 4º année consécutive.

Avril 2014

Teleperformance affirme son expertise dans le secteur de la santé, en participant au 11° congrès mondial de la santé aux États-Unis (WHC).

Juin 2014

Teleperformance se renforce sur le marché britannique avec l'acquisition de City Park Technologies à Glasgow.

•••••

Août 2014

Teleperformance se renforce sur le marché nord-américain avec l'acquisition d'Aegis USA Inc., acteur majeur des services clients aux États-Unis, aux Philippines et au Costa Rica.

.....

LA MISSION

« Teleperformance, ce sont des personnes au service d'autres personnes pour les aider à résoudre leurs problèmes quotidiens. Nous délivrons chaque jour et sur les cinq continents une expérience client exceptionnelle lors des millions de contacts générés par « les clients de nos clients ». À chaque contact, notre engagement sans faille, la passion qui nous anime et la recherche constante de l'excellence créent opportunités et valeur pour nos collaborateurs, nos clients, les clients de nos clients et nos actionnaires. ».

LES IMPLANTATIONS

Présent dans 62 pays, Teleperformance couvre plus de 160 marchés. Seul acteur global du marché, le groupe bénéficie de la plus large empreinte géographique pour satisfaire ses clients. Le groupe gère des programmes dans 75 langues pour le compte d'importantes sociétés internationales opérant dans de nombreux secteurs d'activité.



« Les cinq valeurs de Teleperformance sont les piliers de notre culture, garants de l'excellence de nos services et de nos solutions. »



Cosmos | **Integrity** Je dis ce que je fais & je fais ce que je dis



Earth | Respect

Je traite les autres avec gentillesse et empathie



Metal | **Professionalism** Je fais les choses correctement dès la première fois



Air | Innovation



Fire | Commitment
le suis passionné et engagé

Septembre 2014

Teleperformance conforte son leadership mondial avec 135 000 stations de travail, en hausse de plus de 20 % par rapport à 2013, et une implantation élargie à 16 nouveaux pays.

Octobre 2014

Teleperformance reçoit le prix « Best Company to Work For » au Brésil pour la 3^e année consécutive.

Décembre 2014

Teleperformance optimise son financement, en émettant une dette sénior aux États-Unis (USPP) d'un montant de 325 millions de dollars US.

MESSAGE DU PRÉSIDENT

« 2014 : nouvelles performances record, positionnement renforcé et leadership mondial »

Chers actionnaires,

J'ai l'immense plaisir de vous présenter les résultats 2014 de Teleperformance et ce, pour plusieurs raisons :

- Une nouvelle année de croissance record :
 Teleperformance a signé une nouvelle hausse de son chiffre d'affaires avec une croissance organique de +9,9 % à périmètre constant, excédant la croissance du marché. Notre résultat reflète une conjoncture favorable, la bonne qualité d'exécution de notre stratégie ainsi que la progression harmonieuse de notre plan de direction transitoire.
- Une avancée stratégique aux États-Unis: l'acquisition d'Aegis USA Inc. fait de nous l'un des leaders incontestés du marché américain et renforce nos capacités sur plusieurs segments clefs, gage de notre croissance future. Cette transaction se traduit par l'ajout direct de 400 millions USD à notre chiffre d'affaires et de 20 000 collaborateurs. Elle nous dote d'un avantage considérable pour nos opérations aux États-Unis (domestiques, nearshore et offshore).
- le plus diversifié au monde (géographie, segments et canaux) : nos 182 000 collaborateurs mettent tout en œuvre pour exploiter pleinement le volume croissant de nouvelles interactions omni canal et one-to-one, 24 heures sur 24, partout dans un monde en constante

évolution. Comme vous allez le constater dans ce rapport, nous sommes fin prêts à tirer parti de ces opportunités sans précédent et à répondre aux besoins quotidiens des consommateurs en leur apportant les solutions les plus robustes du marché et en garantissant sécurité, qualité, fiabilité, évolutivité et excellence des résultats pour nos clients.



Daniel Julien

■ Un plan de direction transitoire et de succession bien engagé: je suis ravi de constater que notre plan de direction transitoire sur trois ans avec Paulo César Salles Vasques et, plus généralement, la transition de toute une nouvelle génération de cadres dirigeants se déroule bien à tous les égards. Cela signifie que nous disposons d'une équipe solide au plus haut niveau pour maintenir notre positionnement et pérenniser notre réussite pour les décennies à venir. Paulo est à la fois un excellent dirigeant et un ami, que je remercie de son engagement sans faille, de sa passion et des bons résultats qu'il a apportés à notre

la passion des relations humaines, de la réussite et de l'excellence

transformée en résultats

notre grande aventure se poursuit aux côtés de toutes nos parties prenantes et je tiens à remercier chacun d'entre vous pour le soutien et la confiance sans faille que vous témoignez à Teleperformance. Nous avons une vision claire pour l'avenir, une vision

pleine de promesses et d'opportunités. Aujourd'hui comme hier et demain, nous sommes capables des plus brillantes réussites et formons une famille unie et plurielle au niveau mondial, prête à relever les défis de l'univers numérique et à saisir toutes ses chances.

Daniel Julien

MESSAGE DU DIRECTEUR GÉNÉRAL

Chers actionnaires,

L'exercice 2014 a été une nouvelle année de formidables progrès pour Teleperformance, qui aura réussi à renforcer sensiblement sa position de numéro un mondial dans son secteur. D'un point de vue financier, nous avons battu de nouveaux records, avec une hausse de près de 10 % de notre chiffre d'affaires à données comparables par rapport à 2013. Notre marge d'EBITA progresse elle aussi, à 9,7 %, et nous bénéficions d'une forte dynamique de croissance en ce début d'année 2015.

C'est donc avec un immense plaisir que je vous fais aujourd'hui un point sur nos opérations.

Teleperformance emploie aujourd'hui 182 000 professionnels à travers le monde, ce qui fait de nous l'un des tout premiers employeurs du secteur privé au niveau international. C'est un avantage opérationnel stratégique pour nos partenaires et les clients que nous servons en leur nom. Cela signifie aussi que nous avons une responsabilité particulière et bien réelle de soutenir, entretenir et développer la grande famille des collaborateurs de Teleperformance qui font notre réussite jour après jour, partout dans le monde. Le cœur de notre stratégie, centrée sur nos équipes, ne se justifie pas uniquement d'un point de vue humain : c'est aussi un choix qui produit des résultats commerciaux tangibles, comme vous allez pouvoir le constater au fil des pages suivantes. En bref, bien traiter

ses collaborateurs et leur donner des chances de se développer sur le plan personnel et professionnel est synonyme de résultats solides à long terme et nous permet de définir une norme de leadership que l'industrie tout entière n'a plus qu'à suivre. Nous sommes également très fiers d'être reconnus dans de nombreux pays

comme un employeur de référence (Great Place to Work® Best Companies et Aon Hewitt Global Best Employers™).

Teleperformance compte plus de 750 clients partenaires dans le monde, dont quelques-unes des marques les plus importantes, les plus performantes et les plus respectées de la planète. Nous servons leurs clients sur plus de 160 marchés, à partir de 62 pays et dans 75 langues. Nous faisons pour cela appel à des solutions multimédia sophistiquées, étayées par des bonnes pratiques et des processus éprouvés ainsi que des technologies de pointe, afin de fournir à ces clients une expérience de qualité. Nous proposons une gamme étendue de services à travers tous les canaux de communication et



Paulo César Salles Vasques directeur général

opérons sur tous les principaux segments industriels. Nous prenons en charge des applications d'interaction avec le client pour des entreprises du secteur privé comme pour les administrations au niveau local, régional ou national. Grâce à la confiance que nous témoignent nos clients depuis

plusieurs décennies, le temps est loin où Teleperformance n'était encore qu'une petite entreprise de 10 postes monolingues, à Paris, en 1978!

Teleperformance interagit avec plus de 35 % de la population mondiale chaque année. Nous sommes conscients que lors de chaque contact avec un utilisateur, c'est la réputation

de notre client qui est en jeu. Il y a un an, je vous écrivais que servir était à la fois un honneur, un engagement et un art et que chaque interaction était pour nous l'occasion de créer une expérience client sans égale. Nous sommes entièrement dévoués à cet objectif : faire de chaque expérience client un moment mémorable. Et c'est cette passion qui explique à la fois la longévité et l'évolutivité d'un grand nombre de nos partenariats. Ainsi, le monde a beau changer rapidement autour de nous, nous savons que notre mission reste la même : veiller à ce que le consommateur choisisse nos clients partenaires, fasse appel à eux, leur reste fidèle et grandisse avec eux. En 2014, nous avons traité 245 millions

créer LA différence pour les entreprises et les marques

MESSAGE DU DIRECTEUR GÉNÉRAL

d'interactions via les canaux numériques (internet et médias sociaux), assuré 78 millions de transactions via nos programmes « *BPO non-interactions* », et géré 5 millions de demandes de visas.

La famille Teleperformance s'est enrichie de plusieurs milliers de professionnels en 2014 et nous avons créé 25 000 nouvelles stations de travail. En plus de notre croissance organique, nous avons réalisé des acquisitions stratégiques ciblées, dont l'achat d'Aegis USA Inc. Cette opération souligne notre engagement envers le marché nord-américain, qui représente actuellement plus de 50 % du marché mondial. Aujourd'hui, non content d'être le numéro un incontesté de son secteur, notre groupe est l'un des leaders sur ce marché clef, avec un positionnement supérieur sur plusieurs grands segments verticaux comme le secteur de la santé, le tourisme ou les services financiers. Comme toujours, nous allons continuer à rechercher soigneusement les opportunités de croissance stratégique afin de renforcer continuellement la valeur pour nos actionnaires, notre positionnement mondial et les éléments de notre différenciation.

Aujourd'hui, c'est Teleperformance qui impose le rythme de l'innovation dans son secteur, comme on le voit encore aux dizaines de récompenses et de bons classements obtenus dans toutes les grandes zones géographiques l'an dernier. Nos partenaires et leurs clients attendent, méritent et exigent plus que de simples « services de base ». Si nos partenaires nous choisissent, c'est pour ajouter une vraie valeur à leur stratégie en fournissant des niveaux de performance durablement plus

élevés à leurs opérations en contact avec le client. Notre *Customer Experience Lab* (CX Lab) continue de fournir à nos clients des études sur mesure et brevetés sur des sujets aussi importants que les préférences en termes d'interaction selon le média, le marché, le segment et la tranche d'âge. Teleperformance est la seule entreprise de sa catégorie à fournir un département de R & D dédié pour aider ses clients à progresser dans des domaines de performance essentiels comme la satisfaction, la fidélisation et la croissance de la clientèle, par des outils avancés d'analyse de données prédictives. Des solutions telles qu'e-Performance et Platinum permettent à nos clients de se différencier à travers divers canaux et segments. En d'autres termes, l'innovation reste ce qu'elle a toujours été pour nous : un aspect essentiel de notre mission au quotidien.

En résumé, nous avons obtenu une fois de plus de très bons résultats et formons un groupe solide et stable, riche de collaborateurs engagés et talentueux. Nous sommes une entreprise centrée sur le client, qui ne ménage aucun effort pour obtenir les meilleures performances possibles pour l'ensemble de ses parties prenantes. Je reste parfaitement confiant quant aux opportunités qui s'annoncent pour Teleperformance, pleines d'ambition et sans précédent. Nous sommes entrés dans l'ère du numérique multimédia, avec la position enviable de numéro un incontesté dans notre secteur et nous entendons bien continuer à battre de nouveaux records au cours de chaque année à venir.

Paulo César Salles Vasques





Présentation du groupe

1.1	Chiffres financiers clefs	8	1.5	Organigramme (au 31 décembre 2014)	20
1.2	Historique	9	1.5.1 1.5.2	Teleperformance SA et ses filiales Organigramme opérationnel	20 21
1.3	Activités et stratégie	11	1.6	Facteurs de risque	22
1.3.1 1.3.2 1.3.3 1.3.4	Leader mondial de la gestion de l'expérience client externalisée Marché et positionnement du groupe Mission et stratégie du groupe Faits marquants en 2014	11 16 17 18	1.6.1 1.6.2 1.6.3 1.6.4	Gestion du risque financier Risques liés à l'activité Risques généraux Assurance – Couverture de risque	22 24 26 27
1.4	Propriétés immobilières	20	1.7	Procédures judiciaires et d'arbitrage	28



1.1 Chiffres financiers clefs

	2014	2013	2012
CHIFFRES CLEFS CONSOLIDÉS (en millions d'euros)			
Chiffre d'affaires	2 758	2 433	2 347
Croissance organique (en %)	+ 9,9 %	+ 7,9 %	+ 6,9 %
EBITA courant *	267	226	214
en % du chiffre d'affaires	9,7 %	9,3 %	9,1 %
Résultat opérationnel	237	196	193
en % du chiffre d'affaires	8,6 %	8,1 %	8,2 %
Résultat net de l'ensemble consolidé	152	129	129
Résultat net part du groupe	150	129	127
DONNÉES PAR ACTION (en euros)			
Résultat net de base par action	2,62	2,27	2,30
Résultat net dilué par action	2,62	2,27	2,27
Dividende par action **	0,92	0,80	0,68
ACTIF (en millions d'euros)			
Total actif non courant	1 817	1 103	1 139
dont goodwill	1 019	674	712
Total actif courant	1 110	788	784
TOTAL ACTIF	2 927	1 891	1 923
CAPITAUX PROPRES ET DETTE NETTE (en millions d'euros)			
Capitaux propres part du groupe	1 595	1 392	1 377
Intérêts minoritaires	5	4	6
Capitaux propres	1 600	1 396	1 383
Endettement net	423	- 87	- 80
FLUX DE TRÉSORERIE (en millions d'euros)			
Marge brute d'auto-financement	315	236	229
Flux de trésorerie d'exploitation	200	190	203
Investissements d'exploitation (net)	- 157	- 126	- 108
Cashflow net disponible	43	64	95

Résultat opérationnel avant amortissements des incorporels liés aux acquisitions, pertes de valeur de goodwill et hors éléments non récurrents.
 Tel que proposé à l'assemblée générale du 7 mai 2015.

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 2e 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.

2014

Teleperformance renforce son positionnement de leader mondial ainsi que sa présence sur le marché nord-américain en acquérant en août la société Aegis USA Inc., acteur majeur de la gestion des centres de contact externalisée aux États-Unis.

Le groupe allonge et diversifie sa dette financière avec la mise en place en décembre d'un placement privé aux États-Unis (USPP) pour un montant de 325 millions de dollars.

TLS, filiale de Teleperformance spécialisée dans la gestion de services externalisés auprès des gouvernements, démarre en avril un contrat signé avec le service des visas et de l'immigration du gouvernement britannique. Teleperformance renforce ainsi sa présence mondiale en implantant des centres d'accueil dans 15 nouveaux pays.

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 client 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 aprèsvente...), 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

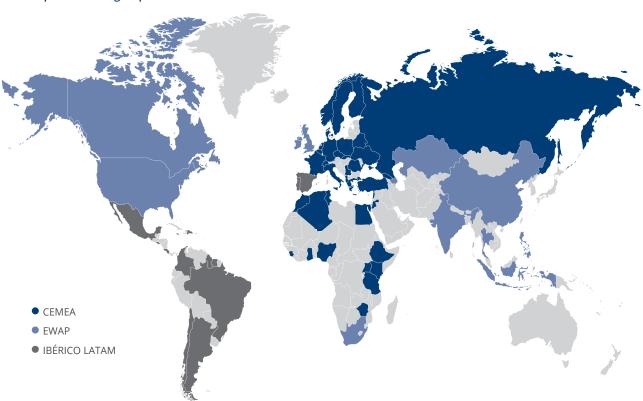
nombre de marchés à partir de centres de contacts locaux ou situés dans un pays proche (nearshore) ou lointain (offshore).

1.3.1.2 Une présence mondiale

En 2014, Teleperformance a réalisé un chiffre d'affaires consolidé de 2,8 milliards d'euros. Le groupe aujourd'hui dispose d'environ 135 000 stations de travail informatisées couvrant plus de 160 marchés et compte près de 182 000 collaborateurs répartis sur plus de 270 centres de contacts dans 62 pays. Le groupe gère des programmes dans 75 langues et dialectes pour le compte d'importantes sociétés internationales opérant dans de nombreux secteurs d'activité. 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 et Afrique (CEMEA).

Les opérations du groupe dans le monde au 31 décembre 2014





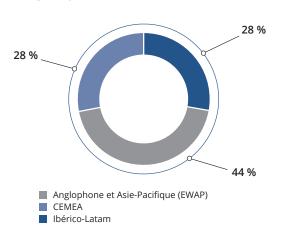
Répartition des pays d'implantation du groupe par zone linguistique

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

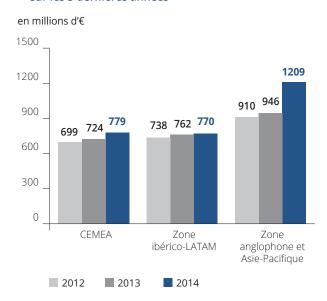
^{*} Filiales de Teleperformance: TLScontact est spécialisée dans la gestion de l'expérience client auprès des administrations publiques, notamment dans le domaine de la gestion des demandes de visas, et GN Research est spécialisé dans les solutions analytiques dans le domaine de l'interaction client.

Teleperformance réalise plus de 70 % de son chiffre d'affaires dans les zones anglophone et Asie-Pacifique et ibérico-LATAM, régions les plus dynamiques pour le groupe.

Répartition du chiffre d'affaires 2014 par zone linguistique (2 758 millions d'euros)

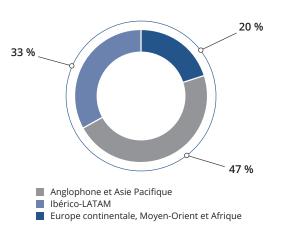


Évolution du chiffre d'affaires sur les 3 dernières années



Avec près de 182 000 collaborateurs au 31 décembre 2014 répartis sur les trois zones linguistiques du groupe, Teleperformance se classe parmi les 150 premiers employeurs mondiaux.

► Répartition de l'effectif total au 31 décembre 2014 par zone linguistique



Les effectifs du groupe sont déployés essentiellement sur des marchés stratégiques en forte croissance. Les Philippines, les États-Unis, le Mexique et le Brésil comptent pour 53 % des effectifs totaux du groupe au 31 décembre 2014.

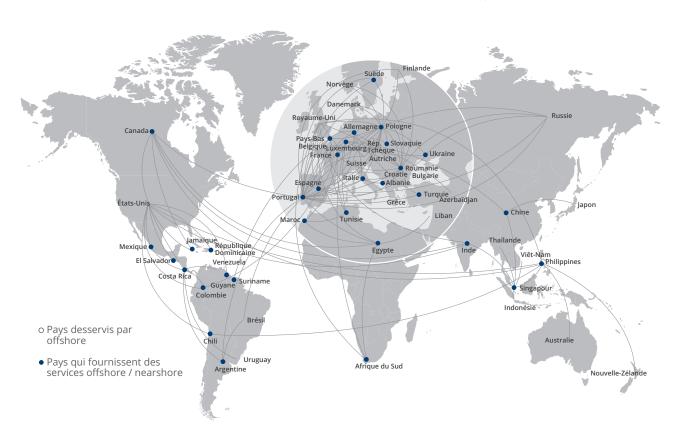
► Effectif total des 10 premiers pays d'implantation du groupe au 31 décembre 2014

Pays	Nombre de salariés au 31/12/2014
Philippines	40 080
États-Unis	26 021
Mexique	15 972
Brésil	15 230
Colombie	9 423
Royaume-Uni	8 292
Tunisie	5 165
Portugal	4 881
Inde	4 381
France	4 302

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 33 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)	2014	2013	2012
Domestique	66 %	71 %	74 %
Nearshore/offshore	34 %	29 %	26 %

L'acquisition d'Aegis USA Inc. accroît la part des activités offshore dans le chiffre d'affaires du groupe qui atteint 34 % en 2014. Près de 60 % du chiffre d'affaires d'Aegis USA Inc. est réalisé à partir de ses centres de contacts aux Philippines.

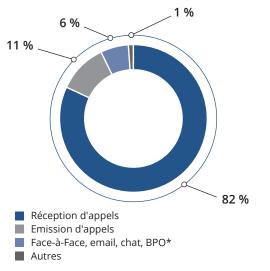
1.3.1.4 Un portefeuille d'activités équilibré

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.

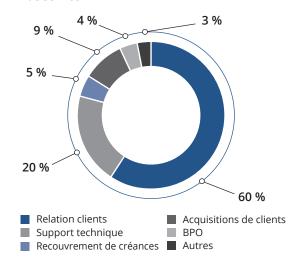
Bien que restant minoritaire dans le chiffre d'affaires du groupe, la part des services hors téléphone (face à face, e-mail et chat) croît à un rythme soutenu.

Répartition du chiffre d'affaires 2014 par nature de contact



^{*} hors contrats combinant services au téléphone et services hors téléphone

Répartition du chiffre d'affaires 2014 par type de service



Un portefeuille clients diversifié

Avec plus de 750 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 médias, les services financiers, la technologie, les télécoms, Internet et la télévision payante.

(en % du chiffre d'affaires annuel)	2014	2013	2012
Télécommunications, Internet	29 %	33 %	34 %
Technologie, électronique grand public, média	14 %	14 %	13 %
Télévision payante	11 %	14 %	16 %
Services financiers	10 %	9 %	9 %
Santé et assurances	7 %	5 %	5 %
Service public	5 %	3 %	3 %
Agences de voyage, hôtellerie, compagnies aériennes	5 %	4 %	3 %
Énergie	5 %	4 %	4 %
Distribution, E-commerce	4 %	4 %	3 %
Autres	10 %	9 %	10 %
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 de la contribution des secteurs historiques tels que les télécommunications, Internet et la télévision payante, 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.

► Répartition du chiffre d'affaires par secteur d'activité

L'acquisition d'Aegis USA Inc. en 2014 a accéléré ce mouvement de diversification. En retraitant cette acquisition proforma sur 12 mois en 2014, les secteurs d'activité des télécommunications et de l'Internet du groupe représentent moins de 30 % du chiffre d'affaires du groupe, alors que la contribution des services financiers, de la santé, des agences de voyages et des compagnies aériennes représente désormais 22 % contre 17 % en 2013.

La concentration du portefeuille clients a tendance à décroître. L'acquisition d'Aegis USA Inc. accélère ce mouvement avec l'intégration de nouveaux clients significatifs, notamment dans les secteurs des services financiers et de la santé.

► Répartition du portefeuille clients

	2014	2013	2012
1 ^{er} client	7 %	7 %	6 %
Top 5	22 %	22 %	23 %
Top 10	34 %	34 %	35 %
Top 20	47 %	48 %	50 %
Top 50	65 %	68 %	70 %
Top 100	79 %	83 %	84 %

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. L'organisation comporte également des directeurs aux fonctions transverses (finance, développement, systèmes d'informations recherche

et développement) 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

Jeff Balagna	président de la zone anglophone et Asie-Pacifique
Fabricio Coutinho	directeur recherche et développement
Lyle Hardy	directeur systèmes d'information et technologie
Olivier Rigaudy	directeur financier
Yannis Tourcomanis	président de la zone Europe continentale, Moyen-Orient et Afrique
Alan Truitt	directeur du développement
Brent Welch	directeur des opérations



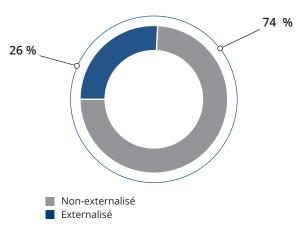


1.3.2 Marché et positionnement du groupe

1.3.2.1 Définition et perspectives du marché du groupe

La gestion de l'expérience client représente un marché mondial de 315 milliards de dollars, externalisé à hauteur de 26 % (source interne et externe - IDC et Kaulkin & Ginsberg).

Taux d'externalisation du marché mondial de la gestion de l'expérience client (2014)



Source IDC worldwide et Kaulkin & Ginsberg

Le marché externalisé représente ainsi 82 milliards de dollars. Il se décompose en deux segments de marché : le marché externalisé de la gestion de l'interaction client d'une part, et le marché externalisé du recouvrement de créances d'autre part.

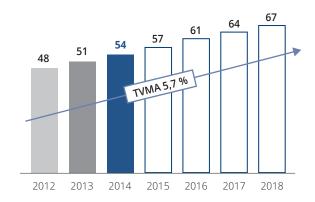
Le marché externalisé du recouvrement de créances est estimé à 28 milliards de dollars (source Kaulkin & Ginsberg). Teleperformance y réalise 5 % de son chiffre d'affaires.

Le marché externalisé 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 54 milliards de dollars et progresse de près de 6 % par an en moyenne (source : IDC). 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 externalisé de la gestion de l'interaction client (2012-2018)

en milliards de dollars US



TVMA: taux de variation moyen annuel

Source : IDC Worldwide - mai 2014

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 2,8 milliards d'euros, la part de marché mondial du groupe est de 4 %. Elle s'élève à 7 % si

on ne retient que l'univers de la gestion de l'interaction client, excluant donc le recouvrement de créances.

Le positionnement mondial du groupe lui permet de devancer ses concurrents les plus directs, américains et régionaux pour l'essentiel.

Teleperformance a conforté sa position de leader mondial avec l'acquisition d'Aegis USA Inc. en août 2014. En consolidant le chiffre d'affaires d'Aegis USA Inc. sur 12 mois, le chiffre d'affaires de Teleperformance atteint 4 milliards de dollars.

Sur le marché américain qui est le plus gros contributeur (57 %) du marché mondial de la gestion externalisée de l'interaction client, Teleperformance est devenu numéro 2 à la suite de l'acquisition d'Aegis USA Inc.

Rang (1)	Société	Pays
1	Teleperformance (2)	France
2	Convergys (3)	États-Unis
3	Atento	Espagne
4	EGS	États-Unis
5	Contax	Brésil
6	Arvato	Allemagne
7	Sitel	États-Unis
8	Sykes	États-Unis
9	Teletech	États-Unis
10	Alorica (4)	États-Unis

- Sur la base du chiffre d'affaires annuel 2014 publié ou estimé (à partir des perspectives communiquées par les sociétés ou à partir de la croissance enregistrée sur les 9 premiers mois de l'année).
 Acquisition d'Aegis USA finalisée en août 2014.

- Acquisition de Stream par Convergys finalisée en janvier 2014. Incluant les activités « Agent Services Businesses » de West Corporation, dont l'acquisition a été annoncée en janvier 2015.

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;
- 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 éguipes, 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 certains pays émergents;
- développement des expertises sectorielles pour diversifier son portefeuille d'activité (santé, services financiers, distribution) avec notamment des moyens marketing et commerciaux renforcés (recherche et développement, équipes, processus);

développement de l'offre multimédia (téléphone, chat, e-mail, face-à-face, réseaux sociaux) pour mieux répondre aux spécificités de certains secteurs (gestion des demandes de visas, commerce en ligne...) et aux enjeux de la révolution de l'Internet mobile.

Cette stratégie, créatrice de valeur, doit permettre un développement pérenne et rentable des activités du groupe, 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 57 % du marché mondial de la gestion de l'expérience client externalisée sont la cible prioritaire pour ces acquisitions.

1.3.4 Faits marquants en 2014

1.3.4.1 Acquisitions

Teleperformance a acquis le 7 août 2014 Aegis USA Inc., acteur majeur des services clients aux États-Unis, aux Philippines et au Costa Rica. La société acquise réalise un chiffre d'affaires annuel d'environ 400 millions de dollars et compte aujourd'hui plus de 20 000 collaborateurs. La société possède un portefeuille important de clients premium issus de différents secteurs clefs en pleine expansion sur le marché américain : la santé, les services financiers, l'hôtellerie et les agences de voyage.

Cette acquisition s'inscrit parfaitement dans la stratégie à long terme du groupe : elle accroît la part de marché de Teleperformance aux États-Unis, diversifie son portefeuille d'activités et crée de la valeur pour ses actionnaires, avec un effet positif sur le bénéfice par action du groupe supérieur à 10 % à compter de 2015.

1.3.4.2 Financement

Teleperformance a réalisé avec succès et pour la première fois l'émission d'une dette senior non garantie d'un montant de 325 millions de dollars US. Cette levée de fonds a été réalisée sous forme d'un placement privé aux États-Unis auprès d'une dizaine d'investisseurs. Les fonds levés remboursent une partie de la dette bancaire intérimaire mise en place dans le cadre de l'acquisition d'Aegis USA Inc.

Cette opération constitue une première étape significative dans la diversification des sources de financement de Teleperformance : elle renforce la flexibilité financière du groupe et allonge la maturité de sa dette.

1.3.4.3 Activité et résultats

Les objectifs annuels ont été de nouveau atteints en 2014 avec une croissance organique du chiffre d'affaires de + 9,9 % et une marge de 9,7 %, en hausse de 40 points de base par rapport à l'année précédente. Cette performance valide la pertinence des choix stratégiques de développement du groupe. La croissance du chiffre d'affaires de + 13,3 % à données publiées tient compte de l'intégration de la société Aegis USA Inc acquise le 7 août 2014.

La nouvelle progression des activités et de la rentabilité du groupe en 2014 a reflété les évolutions suivantes :

- croissance très soutenue sur la zone anglophone et Asie-Pacifique, notamment aux États-Unis et en Chine, dans des secteurs porteurs et rentables
- bonne performance de certains marchés en Europe, comme la Grèce et la Russie, et contribution positive du démarrage de nouveaux contrats signés dans le domaine de la gestion externalisée des demandes de visas

Le résultat net part du groupe progresse de + 16,4 % par rapport à l'année précédente pour atteindre 150 millions d'euros. Le résultat net dilué par action s'élève à 2,62 euros, en hausse de + 15,4 % par rapport à l'année précédente.

Après prise en compte du coût de l'acquisition d'Aegis USA Inc., la structure financière demeure solide avec des capitaux propres de 1 600 millions d'euros et un endettement net de 423 millions d'euros au 31 décembre 2014.

1.3.4.4 Développement et investissements

Nouveaux sites et accroissement des capacités de production

Afin d'accompagner le développement rapide de ses activités, le groupe a poursuivi en 2014 l'extension et les ouvertures de sites dans les trois zones linguistiques du groupe. L'intégration de la société Aegis USA Inc. en août 2014 a par ailleurs accru significativement les capacités du groupe aux Philippines, aux États-Unis et au Costa Rica.

Le groupe a ainsi ouvert au total 8 nouveaux centres de contacts, intégré 15 sites de sociétés acquises durant l'année, et augmenté le nombre de postes de travail sur 10 sites déjà existants. Par région :

- dans la zone Europe continentale, Moyen-Orient et Afrique, deux sites ont été ouverts, en Pologne, pour servir le marché allemand, et en Russie;
- dans la zone anglophone et Asie-Pacifique, le groupe compte 20 nouveaux centres de contact, aux États-Unis, au Royaume-Uni, en Chine et aux Philippines. C'est dans cette zone à la croissance très soutenue que Teleperformance a le plus investi en 2014, en acquérant notamment Aegis USA Inc. (12 nouveaux sites). et City Park Technologies au Royaume-Uni (3 nouveaux sites);
- dans la zone ibérico-LATAM, le groupe a ouvert un site au Mexique et intégré un site d'Aegis USA Inc. au Costa Rica.

Par ailleurs, le démarrage en avril 2014 du contrat signé par TLScontact, filiale de Teleperformance, avec le service des visas et de l'immigration du gouvernement britannique s'est traduit par l'ouverture de centres de réception de demandes de visas dans 15 nouveaux pays en Europe, dans le bassin méditerranéen et en Afrique.

Investissements d'exploitation

Le développement soutenu des capacités de production du groupe s'est traduit par une hausse significative des investissements d'exploitation du groupe en 2014 par rapport aux années précédentes.

(en millions d'euros)

2014	2013	2012	
157	126	108	

Le groupe s'attache à un contrôle rigoureux de ses 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 de poursuivre son développement en Asie et aux États-Unis en 2015.

Prises de participations significatives et prises de contrôle

Au cours de l'exercice 2014, Teleperformance a procédé à l'acquisition de la société Aegis USA Inc. et de la société City Park Technologies.

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.

1.3.4.5 Distinctions

En 2014, 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, la transparence de son informations diffusée auprès de ses actionnaires et son engagement en matière de responsabilité sociétale et environnementale.

- Grand Prix de la Transparence décerné à Teleperformance pour sa communication auprès des actionnaires pour la deuxième année consécutive, dans la catégorie sectorielle Consumer Services en 2014.
- Teleperformance distingué par le cabinet Gartner comme leader dans son rapport « Gartner Magic Quadrant » pour la quatrième année consécutive.
- Teleperformance distingué par le cabinet Everest Group comme le leader mondial de la gestion de centres de contact externalisée pour la deuxième année consécutive
- 4 Prix 2014 Frost & Sullivan décernés à Teleperformance :
 - Security Practice Visionary Innovation Leadership Amérique du Nord;
 - Nearshore Outsourcing Services Company of the Year Amérique Latine;
 - Service Provider of the Year Asie-Pacifique ;
 - Green Excellence Award Amérique Latine.
- Prix 2014 *Great Place to Work*® (GPTW) décernés aux sociétés du groupe suivantes :
 - Teleperformance Mexico Domestic 3 prix obtenus au niveau national, pour la région Nord-Est ainsi que dans le domaine de l'égalité des sexes;
 - Teleperformance Brésil au niveau national et dans la catégorie Information Technology;
 - Teleperformance Portugal au niveau national;
 - Teleperformance Salvador pour la région Amérique centrale.





- Prix 2014 Global Best Employers™ Program décerné par AON Hewitt à Teleperformance en Albanie, Chine, Salvador, Inde, Philippines, Portugal, Singapour, Slovaquie, Ukraine, États-Unis et Asie-Pacifique.
- Prix 2014 Best in People Management décerné par AON Hewitt & Valor Carreira à Teleperformance Brésil.
- Prix 2014 de la Responsabilité sociétale décerné par la NOA (National Outsourcing Association) à Teleperformance UK.
- 2 prix 2014 décernés par l'EOA (European Outsourcing Association) à Teleperformance CEMEA:
 - European Service Provider of the Year;
 - Innovation in Outsourcing in Europe.
- Teleperformance République tchèque et Teleperformance Slovaquie distingués du CCCA (Czech Contact Center Award) dans la catégorie réception d'appels.
- Prix décerné par Customer Interaction Solutions Magazine dans son classement *Top 50 Teleservices Agencies* à Teleperformance dans la catégorie réception d'appels aux États-Unis - marché domestique et au niveau mondial (*Overall Global Ranking*).

- Prix 2014 de l'Innovation décerné par la NCAA (National Contact Center Association) à Teleperformance Benelux pour la solution Fraud Risk Assessment.
- 2 prix 2014 décernés par Contact Center World (CCW) à Teleperformance Inde :
 - Médaille d'or dans la catégorie Best Community Spirit ;
 - Médaille d'argent dans la catégorie Best Outsourcing Partnership.
- Prix 2014 Best Large Contact Center décerné par Contact Center World à Teleperformance Roumanie.
- Prix 2014 Respect for Humans décerné par Kariyer.net à Teleperformance Turquie.
- Prix 2014 Best Services Company in Portugal décerné par Revisit Exame à Teleperformance Portugal.
- Teleperformance Brésil distingué dans la catégorie 150 Best Companies to Work par Você S.A. Exame.

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.

Zone anglophone et Asie-Pacifique:

- un immeuble de 8 733 m² situé à Shreveport (États-Unis) ;
- un immeuble de 10 842 m² situé à Fort Lauderdale (États-Unis) :
- un immeuble de 12 356 m² situé à Killeen (États-Unis) ;
- un immeuble de 12 821 m² situé à Dallas (États-Unis).

Zone ibérico-LATAM:

- un immeuble de 2 153 m² situé à Buenos Aires (Argentine) ;
- un immeuble de 4 330 m² situé à Bogota (Colombie).

Zone Europe continentale, Moyen-Orient et Afrique :

- un immeuble de 949 m² situé à Lyon (France);
- un immeuble de 4 000 m² situé au Mans (France).

Le groupe dispose de 135 464 stations de travail et réalise son activité au travers de 274 centres de contacts implantés dans 62 pays.

En 2014, le groupe a investi 40 millions d'euros d'agencements et installations pour l'ensemble des sites exploités.

1.5 Organigramme (au 31 décembre 2014)

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 15 *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 204 et 205 du présent document de référence).

1.5.2 Organigramme opérationnel

1

TELEPERFORMANCE SA

ne anglophone Asie-Pacifique	Zone C (Europe cor Moyen-Orien	ontinentale, ibérico-l ATAM		Autres	
Afrique du Sud	Marché francophone	Europe du Nord	Argentine	TLS Co	ntact
Canada	France	et de l'Est	Brésil	Afrique du Sud	Arménie
États-Unis	Maroc	Allemagne	Chili	Algérie	Azerbaïdj
Jamaïque	Tunisie	Belgique	Colombie	Égypte	Biéloruss
Chine		Danemark		Kenya	Espagne
Guyana	Europe du Sud	Finlande	Costa Rica	Liban	Géorgie
Inde	Albanie	Norvège	Mexique	Nigeria	France
Indonésie	Égypte	Pays-Bas	République dominicaine	Maroc	Irlande
Philippines	Grèce	Pologne	Salvador	Maurice	Italie
Singapour	Italie	République tchèque		Ouganda	Kazakhst
Royaume-Uni	Liban	Russie	Espagne Portugal	Sierra Leone	Ouzbékist
	Roumanie	Slovaquie	Tortugui	Tanzanie	Pologne
	Turquie	Suède		Tunisie	Royaume-
		Suisse			Russie
		Ukraine		Albanie Allemagne	Serbie
					Suisse
					Turquie
				Canada	Ukraine
				au.	
				Chine	GN Resea
				Indonésie	Albanie
				Philippines	Allemagn
				Thailande	France
				Vietnam	Italie

Les pourcentages de détention sont précisés pages 177 à 180 dans l'annexe aux comptes consolidés partie 6.6. § L. Liste des sociétés consolidées.



1.6 Facteurs de risque

1.6.1 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.

1.6.1.1 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 7,3 % du chiffre d'affaires. Par ailleurs, 29 % 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 environ 40 % des créances clients au 31 décembre 2014.

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 I.4 *Garanties et autres obligations contractuelles* de l'annexe.

1.6.1.2 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 environ 70 % 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 et institutions financières.

Au cours du 1^{er} semestre 2014, le groupe a renégocié auprès de 8 établissements financiers de premier plan la ligne de crédit syndiquée multidevises de 300 millions d'euros, mise en place en juin 2012. Ainsi l'échéance initialement prévue à juin 2017 a été étendue à février 2019.

Suite à l'acquisition d'Aegis USA Inc. en août 2014, la structure financière du groupe a largement été modifiée. En effet, l'endettement net au 31 décembre 2014 s'élève à 422,7 millions d'euros à comparer à une trésorerie (nette de l'endettement financier) qui était positive de 86,8 millions d'euros au 31 décembre 2013.

Il est à noter que la trésorerie au 31 décembre 2014 inclut 1,7 million 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.

Compte tenu de l'échéancier de nos emprunts et la capacité du groupe à générer des flux de trésorerie disponibles, le risque de liquidité est très faible.

Les informations relatives au risque de liquidité figurent dans la note G.4 des comptes consolidés *Passifs financiers*.

1.6.1.3 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 G.5 des comptes consolidés *Opérations de couverture de change*.

Le groupe est également exposé à ce risque sur des emprunts 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.8 des comptes consolidés *Risques 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 G.8 des comptes consolidés *Risques de conversion dans le cadre de la consolidation*.

Risque de taux

Une partie significative de l'endettement du groupe, soit principalement le placement privé US de 325 millions de dollars est emprunté à taux fixe et n'est donc pas soumis à des risques de variation de taux.

L'exposition du groupe à une variation de 1 % du taux d'intérêt sur la base de l'endettement net courant à taux variables au 31 décembre est la suivante :

en millions d'euros	31/12/2014	31/12/2013	
Trésorerie et équivalents	216	164	
Emprunt et dettes courants	- 214	- 56	
Trésorerie nette courante	2	108	
Impact 1 % taux d'intérêt	0	1	





1.6.1.4 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 2014 est de 7,2 millions d'euros, principalement investis dans des SICAV classifiées « monétaires euro » selon l'AMF.

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'euros	31/12/2014	31/12/2013	
Trésorerie nette	- 423	87	
Capitaux propres	1 600	1 396	
Ratio d'endettement	0,26	- 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 0,5 million d'euros. Le nombre des actions propres détenues en fin de période est présenté en note F.1 des comptes consolidés *Capital social*.

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 souvent 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 accroître la valeur ajoutée de l'offre du groupe ;
- une présence mondiale pour accompagner les clients globaux du groupe ;
- des processus sécurisés visant à protéger les clauses contractuelles conférées par nos clients (cf. 1.6.2.5 Risque lié à la sécurité et à la protection des données).

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 accroître la récurrence de l'activité. Ces activités impliquent en effet la mise en place de contrats plus longs. Représentant aujourd'hui 82 % 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 7,5 % du chiffre d'affaires.

Avec un portefeuille de plus de 750 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 2014, 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.

La quasi-totalité des filiales du groupe (90 %, représentant 98 % des postes de travail) est reliée 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 contacts du groupe, incluant clients potentiels et consommateurs finaux.

Le groupe doit non seulement respecter ses engagements contractuels vis-à-vis de ses clients, mais aussi plus de 300 critères de conformité établis par le groupe dans le domaine de la sécurité ainsi que 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 politique de sécurité établie par le groupe ;
- respecter la législation en vigueur relative à la collecte, le traitement et le transfert des données ;
- réduire le risque.

L'année 2014 a été marquée par un accroissement des cas de fraude électronique dans le monde, comme en témoignent les cas les plus significatifs publiés dans la presse internationale.

Dans ce contexte, ces incidents sont réglés de façon confidentielle, dans le cours normal des affaires.

Suite à une fraude intervenue en 2014 dans l'un des centres du groupe, Teleperformance a été appelé en responsabilité par l'un de ses clients dans le cadre d'un contrat soumis à une clause de confidentialité. Compte tenu des analyses juridiques disponibles ainsi que des couvertures d'assurance souscrites, la direction reste confiante dans sa capacité à résoudre ce litige sans perte financière significative.





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 2014 s'élève à 1 019 millions d'euros et représente 34,8 % du total du bilan.

Aucune dépréciation de *goodwill* n'a été constaté au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2014.

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 2015 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 :

- 82 % de son activité dans des pays où la situation est considérée comme favorable et présentant peu de risques ou des risques acceptables ;
- 11 % de son activité dans des pays où la situation peut comporter des éléments d'incertitude; ces pays regroupent notamment la Tunisie, 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 la Russie, la Grèce, l'Argentine et l'Égypte.

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 logiciels, 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.

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 9,4 millions d'euros en 2014 et concernaient principalement des litiges avec des anciens salariés, notamment en Argentine, en France et au Brésil.

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 aux biens 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 2014, le montant des primes d'assurance s'élève à 5.1 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. Par principe, l'ensemble des filiales du groupe est couvert au titre de cette police d'assurance. Les couvertures de toute nouvelle entité font systématiquement l'objet d'une étude préalable permettant de définir les conditions de leur intégration dans le programme.

Les termes et conditions de cette police 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 aux biens 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 est un éléments d'analyse indispensable à la négociation des couvertures d'assurance.

1.6.4.3 Autres risques

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 possède 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 IFRS (un ensemble de provisions d'un montant total de 12,6 millions d'euros a été comptabilisé au 31 décembre 2014). 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, il n'existe pas, à ce jour, d'autre procédure gouvernementale, judiciaire ou d'arbitrage, en dehors de ce qui est mentionné à la présente section et dans la note I.5 *Litiges* de l'annexe aux états financiers consolidés, 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.







Informations sur la société et le capital

2.1	Renseignements sur la société	30	2.4	Cotation boursière	44
2.1.1	Informations générales concernant la société	30	2.4.1	Références de cotation	44
2.1.2	Acte constitutif et statuts	30	2.4.2	Précisions sur les volumes traités et l'évolution des cours	44
2.1.3	Projet de transformation de la société	30		revolution des cours	
2.1.3	en société européenne (SE)	33	2.5	Dividende	46
2.2	Capital social	35	2.5.1	Politique de distribution des dividendes	46
2.2.1	• Montant du capital social souscrit	35	2.5.2	Dividendes versés au titre des cinq derniers exercices	46
2.2.2	Titres non représentatifs du capital social	35	2.6	Communication financière	46
2.2.3	Capital autorisé et non émis	35			
2.2.4	Actions détenues par la société	36	2.6.1	Politique de communication financière	46
2.2.5	Capital potentiel	38	2.6.2	Une information dédiée accessible à l'ensemble des actionnaires	47
2.2.6	Tableau d'évolution du capital social au cours des cinq dernières années	41	2.6.3	Des rencontres régulières avec les investisseurs institutionnels	
2.3	Actionnariat	42		et les analystes financiers	47
	Actionnaliat		2.6.4	L'assemblée générale	48
2.3.1	Évolution de la répartition du capital		2.6.5	Inscription au nominatif	48
	et des droits de vote	42	2.6.6	Calendrier indicatif de	
2.3.2	Pactes d'actionnaires	43		la communication financière	48
2.3.3	Changement du contrôle de la société	43	2.6.7	Contact	48

2.1 Renseignements sur la société

2.1.1 Informations générales concernant la société

Dénomination sociale

Teleperformance SA

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 1^{er} 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 « relations investisseurs ».

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;
- 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'événement 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, 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 viceprésident 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

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.

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 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.

Il est précisé que la loi n° 2014-384 du 29 mars 2014 visant à reconquérir l'économie réelle a modifié les dispositions de l'article L.225-123 du Code de commerce et supprimé la possibilité de réserver le droit de vote double aux actionnaires de nationalité française ou ressortissant d'un état membre de l'Union Européenne. Il sera ainsi proposé à l'assemblée générale extraordinaire du 7 mai 2015 de mettre en harmonie l'article 25 des statuts avec ces nouvelles dispositions en supprimant cette possibilité.

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 dans les formes et délais prévus par la réglementation en vigueur. 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

Conformément aux dispositions légales et réglementaires, 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'une inscription en compte 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 deuxième jour ouvré précédant l'assemblée à zéro heure, heure de Paris, soit dans les comptes de titres nominatifs tenus par la société, soit dans les comptes de titres au porteur tenus par l'intermédiaire habilité.

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 audessous 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. Dans 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.

2.1.3 Projet de transformation de la société en société européenne (SE)

Le conseil d'administration du 25 novembre 2014 a décidé de soumettre à l'assemblée générale mixte du 7 mai 2015 la transformation de la forme sociale de la société par adoption de la forme de société européenne (SE).

Sous sa nouvelle forme de société européenne, la société serait régie par les dispositions du Règlement (CE) n° 2157/2001 du conseil du 8 octobre 2001 relatif au statut de la société européenne, les dispositions de la directive n° 2001/86/CE



INFORMATIONS SUR LA SOCIÉTÉ ET LE CAPITAL 2.1 Renseignements sur la société

du conseil du 8 octobre 2001, les dispositions du Code de commerce français sur les sociétés en général et les sociétés européennes en particulier et par les statuts.

Compte tenu des dispositions spécifiques aux SE, il sera proposé à l'assemblée générale mixte du 7 mai 2015 de modifier les statuts, notamment de la façon suivante :

Dénomination

Il sera ainsi proposé à l'assemblée générale mixte du 7 mai 2015 de modifier la dénomination sociale qui deviendrait « Teleperformance SE » conformément aux dispositions de l'article 11 du règlement (CE) n° 2157/2001.

Siège social

Il sera proposé à l'assemblée de préciser que l'administration centrale et le siège statutaire d'une société européenne ne peuvent pas être dissociés conformément aux dispositions de l'article 7 du règlement (CE) n° 2157/2001 du 8 octobre 2001 et de l'article L.229-1 alinéa 3 du Code de commerce.

Conseil d'administration

Il sera proposé à l'assemblée générale mixte du 7 mai 2015 de modifier comme suit l'alinéa 1er de l'article 14 des statuts : « La gestion de la société est assurée 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 ; les membres du conseil d'administration peuvent être des personnes physiques ou morales ».

Il sera également proposé à l'assemblée de compléter comme suit l'article 17 des statuts afin, d'une part, de préciser la périodicité des conseils d'administration (au moins une fois par trimestre pour les SE) et, d'autre part, les catégories d'opérations qui donnent lieu à décision expresse du conseil d'administration, conformément aux dispositions de l'article 48 du règlement (CE) n°2157/2001 du 8 octobre 2001 :

« Le conseil d'administration est doté des pouvoirs et attributions prévues en la matière par le Code de commerce français. Il se réunit au moins une fois par trimestre, afin de délibérer sur la marche des affaires sociales et sur leur évolution prévisible. »

Le conseil d'administration, notamment, sans que cette liste soit limitative :

- arrête les comptes annuels et consolidés ;
- convoque toute assemblée;
- décide l'émission d'emprunts obligataires ;

- autorise les conventions réglementées ;
- autorise les cautions, avals et garanties ;
- crée tous comités et définit leurs attributions ;
- décide de la distribution de tous acomptes sur dividendes. En outre, le conseil d'administration autorise préalablement et expressément les opérations suivantes :
- arrêté des 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 arrêtée, soit hors budgets, comprenant notamment tout investissement mobilier ou immobilier par croissance externe ou interne, désinvestissement mobilier ou immobilier ou 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 ;
- conclusion d'alliances sous quelque forme que ce soit impliquant une part significative du chiffre d'affaires consolidé;
- proposition de distributions de dividendes à l'assemblée générale.

Assemblées générales

Il sera proposé à l'assemblée générale mixte du 7 mai 2015 de modifier l'article 23 des statuts afin d'introduire la possibilité pour un ou plusieurs actionnaires détenant ensemble au moins 10 % du capital de demander la convocation de l'assemblée générale, conformément aux dispositions de l'article 55 du règlement (CE) n°2157/2001 du 8 octobre 2001.

En outre, il sera proposé à l'assemblée générale mixte du 7 mai 2015 de modifier les dispositions des articles 27 et 28 des statuts relatives aux conditions de majorité applicables pour les assemblées générales ordinaire et extraordinaire.

Ainsi, il serait précisé que l'assemblée générale ordinaire statue à la majorité des voix exprimées (et non pas en fonction des voix dont disposent les actionnaires présents ou représentés), étant précisé que l'abstention des actionnaires ou le vote blanc ou nul ne seraient pas comptabilisés dans les votes exprimés.

De même, il serait précisé que l'assemblée générale extraordinaire statue à la majorité des deux tiers des voix exprimées (et non pas en fonction des voix dont disposent les actionnaires présents ou représentés), étant précisé que l'abstention des actionnaires ou le vote blanc ou nul ne seraient pas comptabilisés dans les votes exprimés.

2.2 Capital social

2.2.1 Montant du capital social souscrit

Au 31 décembre 2014, le capital social de la société s'élève à 143 004 225 euros, divisé en 57 201 690 actions d'une valeur nominale de 2,50 euros chacune, toutes entièrement libérées et de même catégorie.

Ces 57 201 690 actions représentent, au 31 décembre 2014, 58 022 385 droits de vote théoriques (ou bruts) et 57 959 924 droits de vote réels (ou nets).

L'écart entre le nombre d'actions et de droits de vote résulte de l'existence d'un droit de vote double.

L'écart entre le nombre de droits de vote théoriques (ou bruts) et le nombre de droit de vote nets (ou réels) correspond au nombre d'actions auto-détenues.



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 A	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 (18°)	40 millions	26 mois (29 juillet 2015)
ÉMISSIONS AU PROFIT DES SALARIÉS ET, LE CAS ÉCHÉANT, DES	MANDATAIRES SOCIAU	X	
Attributions gratuites d'actions aux membres du personnel salarié et/ou des mandataires sociaux	30 mai 2013 (21°)	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	30 mai 2013 (22°)	2 millions	26 mois (29 juillet 2015)
AUTRES ÉMISSIONS			
Augmentation du capital par incorporation de primes, réserves ou bénéfices	30 mai 2013 (17º)	142 millions	26 mois (29 juillet 2015)

^{*} Utilisée en 2013 à hauteur de 840 000 actions, soit 1,46 % du capital social et en 2014 à hauteur de 22 500 actions, soit 0,04 % 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	7 mai 2014 (10°)	18 mois (6 novembre 2015)	Prix maximal d'achat par action : 60 euros Limite de 10 % du nombre d'actions composant le capital social
Annulation d'actions	30 mai 2013 (16°)	26 mois (29 juillet 2015)	10 % du nombre total d'actions au jour de la décision d'annulation *

^{*} Aux termes d'une délibération du conseil d'administration en date 7 mai 2014, sur le fondement de cette autorisation, 58 500 actions détenues en propres par la société ont été annulées (soit 0,1 % du capital social).

2.2.4.2 Auto-détention

Au 31 décembre 2014, la société détenait 62 461 actions propres réparties comme suit par objectif :

- 8 000 actions dans le cadre du contrat de liquidité;
- 54 461 actions affectées à la couverture des plans d'attribution d'actions de performance mis en place au cours des exercices 2013 et 2014.

Aucune action n'était affectée à l'objectif d'annulation.

Au 25 février 2015, la société détenait 59 108 de ses propres actions réparties comme suit par objectif :

- 4 647 actions dans le cadre du contrat de liquidité;
- 54 461 actions affectées à la couverture des plans d'attributions d'actions de performance mis en place au cours des exercices 2013 et 2014.

Aucune action n'était affectée à l'objectif d'annulation.

2.2.4.3 Auto-contrôle

Néant

2.2.4.4 Programme de rachat d'actions

Bilan du programme de rachat d'actions en cours

L'assemblée générale du 7 mai 2014 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 mixte du 30 mai 2013.

Conformément à cette autorisation, le conseil d'administration a décidé, lors de sa séance du 7 mai 2014, 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 60 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 16° 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 2014, les moyens suivants figuraient au compte de liquidité : 8 000 titres et 2 625 219,05 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 2014

Nombre d'actions achetées	1 063 414
Cours moyen des achats	48,71 €
Nombre d'actions vendues au cours de l'exercice	1 062 414
Cours moyen des ventes	48,77 €
Montant des frais de négociation	24 000 € HT
Nombre de titres auto-détenus au 31 décembre 2014	62 461
Pourcentage du capital auto-détenu au 31 décembre 2014	0,11 %
Valeur comptable des actions auto-détenues au 31 décembre 2014 *	1 286 810,20 €
Valeur de marché des actions auto-détenues au 31 décembre 2014 **	3 524 674,23 €
Valeur nominale globale des actions auto-détenues au 31 décembre 2014	156 152,50 €
Nombre de titres annulés au cours des 24 derniers mois	58 500

^{*} Valeur comptable hors provision.

Il est précisé que 58 500 actions auto-détenues ont été annulées au cours de l'exercice 2014. Le capital social a ainsi été ramené de 143 150 475 euros à 143 004 225 euros.

En outre, 4 000 actions auto-détenues ont été utilisées au cours de l'exercice 2014 en vue de couvrir :

- l'acquisition définitive de 2 000 actions de performance existantes intervenue le 1^{er} juin 2014 ;
- l'acquisition définitive de 2 000 actions de performance existantes intervenue le 30 juillet 2014.

Nouveau programme de rachat d'actions

Il sera proposé à l'assemblée générale du 7 mai 2015 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, sous réserve de l'autorisation à conférer par l'assemblée générale mixte du 7 mai 2015 dans sa 14º 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 2015 est de 10 % du nombre total des actions composant le capital social (soit 57 201 690 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



^{**} Sur la base du cours de clôture au 31 décembre 2014 soit 56,43 €.

INFORMATIONS SUR LA SOCIÉTÉ ET LE CAPITAL 2.2 Capital social

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 2015, à 59 108 actions (soit 0,1 % du capital social), le nombre maximum d'actions pouvant être achetées sera de 5 661 061 actions, soit 9,89 % 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 2015 est fixé à 90 euros par action. En conséquence,

le montant maximal de l'opération est ainsi fixé à 514 815 210 euros sur la base d'un nombre d'actions de 57 201 690.

Durée du programme

Conformément à la résolution qui sera soumise à l'approbation de l'assemblée générale du 7 mai 2015, 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 6 novembre 2016.

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 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 (37e résolution) et 30 mai 2013 (21e 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 29 mai 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.

Le conseil d'administration dans sa séance du 25 février 2014 a constaté la réalisation desdites conditions de performance. En conséquence, la totalité des actions a été définitivement acquise par le bénéficiaire qui remplissait toujours la condition de présence à la date d'acquisition, soit le 1er juin 2014. Un nombre total de 2 000 actions existantes a ainsi été transféré au bénéficiaire à cette même date. Le bénéficiaire est soumis à une obligation de conservation pendant un délai de deux ans (soit jusqu'au 1er juin 2016).

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.

Le conseil d'administration dans sa séance du 28 juillet 2014 a constaté la réalisation desdites conditions de performance. En conséquence, la totalité des actions a été définitivement acquise par le bénéficiaire qui remplissait toujours la condition de présence à la date d'acquisition, soit le 30 juillet 2014. Un nombre total de 2 000 actions existantes a ainsi été transféré à cette même date. Le bénéficiaire est soumis à une obligation de conservation pendant un délai de deux ans (soit jusqu'au 30 juillet 2016).

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. La période de conservation est de deux ans, soit jusqu'au 30 juillet 2013.

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 croissance du chiffre d'affaires consolidé de + 16,0 % à taux de change constant, de niveaux 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 C4 des comptes consolidés *Paiements fondés sur des actions*).

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. La période de conservation est de deux ans, soit jusqu'au 25 février 2019.

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	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 dirig	geants mandataires	s 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	-	-	127 500	-
Nombre d'actions définitivement acquises	1 050 500 **	23 000 **	2 000 ***	2 000 ***	-	-
Nombre de droits restants en circulation	-	-	-	-	712 500	22 500

^{*} Directeur général depuis le 30 mai 2013.

Au 31 décembre 2014, sur l'ensemble des plans, il restait 735 000 droits à actions de performance 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).

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 l'hypothèse de la remise d'actions existantes ou entraîner, dans l'hypothèse de la remise d'actions nouvelles, la création de 735 000 actions, soit une augmentation potentielle nominale maximale du capital social de 1 837 500 euros, représentant une dilution potentielle maximale de 1,28 %.

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

Au cours de l'exercice 2014, un nombre total de 22 500 actions de performance a été attribué à un bénéficiaire non mandataire social.

Actions de performance 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.

^{**} Le conseil d'administration, dans sa séance du 26 février 2013, a constaté la réalisation des conditions de performance attachées à ces plans.

^{***} Le conseil d'administration, dans ses séances du 25 février 2014 et du 28 juillet 2014, a constaté la réalisation des conditions de performance attachées à ces plans.

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

			Montant		Capital s	uccessif
Caractéristiques des opérations	Date	Nominal (en euros)	Prime d'émission ou d'apport (en euros)	Nombre d'actions créées/ annulées	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 03/05/2007)	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 10/01/2008)	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
Annulation d'actions d'auto-détenues	07/05/2014	2,50	n/a	- 58 500	57 201 690	143 004 225,00



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 2014 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 2014

	Capital		Droits de vote th	néoriques	Droits de vote réels	
Au 31 décembre 2014	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%
Participanten Dochterfonds (ING)	3 257 800	5,7 %	3 257 800	5,6 %	3 257 800	5,6 %
HSBC Global Asset Management	2 014 200	3,5 %	2 014 200	3,5 %	2 014 200	3,5 %
Tweedy Brown Company, LLC	1 962 400	3,4 %	1 962 400	3,4 %	1 962 400	3,4 %
Acadian Asset Management, LLC	1 735 000	3,0 %	1 735 000	3,0 %	1 735 000	3,0 %
Amundi Asset Management	1 286 400	2,2 %	1 286 400	2,2 %	1 286 400	2,2 %
Daniel Julien	825 314	1,4 %	1 480 628	2,6 %	1 480 628	2,6 %
Principaux actionnaires identifiés	11 081 114	19,4 %	11 736 428	20,2 %	11 736 428	20,2 %
Autres actionnaires (public)	46 058 115	80,5 %	46 223 496	79,7 %	46 223 496	79,8 %
Auto-détention	62 461	0,1 %	62 461	0,1 %	0	0,0 %
TOTAL	57 201 690	100 %	58 022 385	100 %	57 959 924	100 %

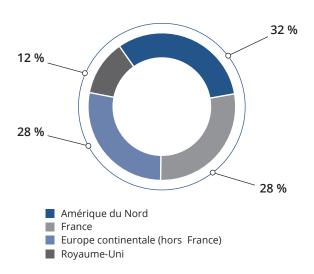
2.3.1.2 Évolution de la répartition du capital et des droits de vote au cours des 3 dernières années

		2014		2013					
Au 31 décembre	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)	3 257 800	5,7 %	5,6 %	3 268 600	5,7 %	5,7 %	3 000 000	5,3 %	5,2 %
HSBC Global Asset Management	2 014 200	3,5 %	3,5 %	1 294 400	2,3 %	2,2 %	279 200	0,5 %	0,5 %
Tweedy Brown Company, LLC	1 962 400	3,4 %	3,4 %	2 100 000	3,7 %	3,7 %	1 583 600	2,8 %	2,7 %
Acadian Asset Management, LLC	1 735 000	3,0 %	3,0 %	1 817 700	3,2 %	3,2 %	1 561 900	2,8 %	2,7 %
Amundi Asset Management	1 286 400	2,2 %	2,2 %	956 100	1,7 %	1,6 %	667 900	1,2 %	1,2 %
Gryphon Int. Invt.corp	1 142 800	2,0 %	2,0 %	1 435 134	2,5 %	2,5 %	2 490 300	4,4 %	4,3 %
Daniel Julien	825 314	1,4 %	2,6 %	827 314	1,4 %	2,6 %	658 314	1,2 %	2,1 %
International Value Advisors, LLC	0	0,0 %	0,0 %	1 802 800	3,1 %	3,1 %	4 585 600	8,1 %	8,0 %
Principaux actionnaires identifiés	12 223 914	21,4 %	22,2 %	13 502 048	23,6 %	24,4 %	14 826 814	26,2 %	26,7 %
Autres actionnaires (public)	44 915 315	78,5 %	77,8 %	43 634 181	76,2 %	75,6 %	40 549 257	71,6 %	73,3 %
Auto-détention	62 461	0,1 %	0,0 %	123 961	0,2 %	0,0 %	1 221 977	2,2 %	0,0 %
TOTAL	57 201 690	100 %	100 %	57 260 190	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.

Au regard de la répartition du capital décrite ci-dessus, aucun actionnaire ne détient, directement ou indirectement, le contrôle de la société au sens de l'article L.233-3 du Code de commerce.

Répartition géographique de l'actionnariat institutionnel au 30/09/2014 *



* Établie sur la base d'une étude d'identification des actionnaires de Teleperformance au 30 septembre 2014 identifiant 11 645 actionnaires, dont 287 investisseurs institutionnels.

Au 30 septembre 2014, 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, au 31 décembre 2014, les salariés de la société et des sociétés qui lui sont liées au sens de l'article L.225-180 du Code de commerce ne détiennent 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 2014

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.

2.3.2 Pactes 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 (Euronext Paris, compartiment A) depuis le 18 janvier 2007.

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

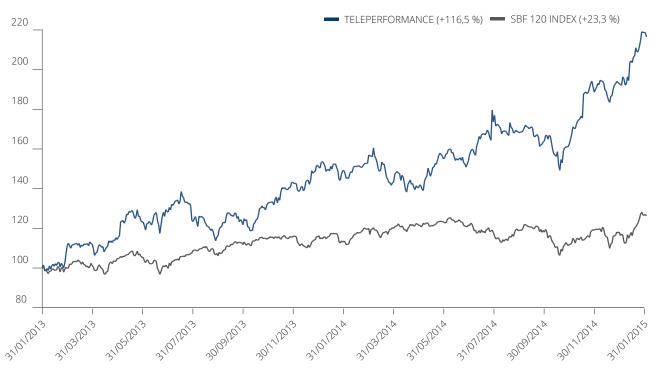
Elle fait notamment partie des indices SBF 120, Next 150, CAC Mid 60, CAC All Shares, CAC Mid & Small et CAC Support Services.

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 : Euronext Paris)

	Cours + haut (en euros)	Cours + bas (en euros)	Cours de clôture (en euros)	Transactions en nombre de titres	Transactions en capitaux (en euros)	Nombre de séances
2013						
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
Février	46,20	42,31	46,10	1 667 239	73 454 990	20
Mars	47,19	41,31	42,08	3 135 285	137 637 800	21
Avril	44,43	40,12	41,29	2 081 909	88 155 530	20
Mai	46,75	40,53	45,90	3 173 170	138 929 400	21
Juin	47,25	43,59	44,75	2 199 838	100 334 900	21
Juillet	53,30	44,80	51,96	3 991 999	196 399 600	23
Août	51,95	48,20	49,39	2 014 475	100 411 100	21
Septembre	51,06	47,20	48,98	2 278 757	111 743 800	22
Octobre	50,49	42,71	50,26	3 030 019	141 912 500	23
Novembre	57,45	49,85	56,15	2 455 932	132 910 900	20
Décembre	57,69	53,70	56,43	1 841 249	102 844 100	21
2015						
Janvier	64,79	56,23	63,59	2 582 846	156 872 500	21

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

Evolution du volume (en 000 Titres) et des capitaux (en 000 000 €) quotidien moyen par mois







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 ***
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 %
2013	0,80 €	45 808 152,00 €	35 %

Versé l'année suivante

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 4º 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 d'une valeur nominale de 2,50 euros, soit une augmentation du capital social d'un montant nominal de 1 655 355 euros.

En outre, l'assemblée générale du 7 mai 2014 a fixé le montant brut du dividende au titre de l'exercice 2013 à 0,80 euro par action.

Il est précisé que le conseil d'administration a décidé de proposer à l'assemblée générale des actionnaires du 7 mai 2015 de fixer le montant brut du dividende au titre de l'exercice 2014 à 0,92 euro 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 97 à 124) une section complète sur ces sujets.

^{**} Incluant le montant du dividende correspondant aux actions auto-détenues non versé et affecté au compte report à nouveau.

^{***} Calculé sur la base du résultat consolidé.

L'année 2014 a été marquée par la poursuite des efforts du groupe pour améliorer la qualité de sa communication avec la communauté financière.

Cette démarche de progrès a été distinguée par l'obtention en octobre 2014 à Paris du Grand Prix de la Transparence pour la deuxième année consécutive, dans la catégorie *Consumer Services*. La rubrique *relations investisseurs* du site Internet du groupe a été également distinguée en novembre 2014 dans le classement des meilleurs sites des sociétés de l'indice SBF120

Par ailleurs, le groupe a particulièrement développé durant l'année ses relations avec la communauté financière française et internationale, avec plus de 200 rencontres avec les investisseurs institutionnels, à travers *road shows* et conférences dédiées. Il a également organisé des visites de sites pour ses actionnaires, telles que la visite d'une plateforme multilingue située à Lisbonne, au Portugal, et celle d'un centre de traitement de demandes de visas situé à Tunis en Tunisie.



2.6.2 Une information dédiée accessible à l'ensemble des actionnaires

L'information financière et de nombreux supports de communication dédiés sont mis à disposition de l'ensemble des actionnaires en version électronique sur le site Internet de Teleperformance (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 et aux actionnaires du groupe : informations trimestrielles, communiqués de presse, présentations et retransmissions audio et vidéo de présentation de résultats et de conférences thématiques, lettres aux actionnaires (dont la première a été lancée en avril 2014);
- 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 du département 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 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

L'équipe 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 3e 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, visites de sites, *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 2014 au centre de conférences Édouard VII 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 dans le § 2.1.2.4 Assemblées générales.

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.

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 :

BNP Paribas Securities Services Corporate Trust Services Grands moulins de Pantin 9 rue du débarcadère 93761 Pantin cedex

Téléphone: +33 1 57 43 02 30

E-Mail: paris.bp2s.registered.shareholders@bnpparibas.com

2.6.6 Calendrier indicatif de la communication financière

Chiffre d'affaires du 1 ^{er} trimestre 2015	22 avril 2015
Assemblée générale annuelle	7 mai 2015
Date de détachement du dividende	19 mai 2015
Mise en paiement du dividende	21 mai 2015
Résultat du 1 ^{er} semestre 2015	28 juillet 2015
Chiffre d'affaires du 3º trimestre 2015	12 novembre 2015

2.6.7 Contact

Teleperformance
Département des relations investisseurs
21-25 rue Balzac – 75008 Paris

Tél.: +33 1 53 83 59 87

E-Mail: investor@teleperformance.com







Gouvernement d'entreprise

3.1	Présentation du conseil d'administration	50	3.5	Rémunérations des organes d'administration et de direction	83
3.1.1	Règlement intérieur	50			
3.1.2	Composition du conseil d'administration	53	3.5.1	Rémunérations des administrateurs	83
3.2	Présentation de		3.5.2	Rémunérations des dirigeants mandataires sociaux	85
	la direction générale	63	3.5.3	Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2014 à chaque dirigeant mandataire social de la société, soumis à l'avis des	
3.3	Rapport du président du conseil d'administration			actionnaires	91
	sur les conditions de préparation et d'organisation des travaux du conseil		3.6	Opérations sur titres de la société	94
	et sur les procédures de gestion des risques et de		3.6.1	Guide de bonne conduite relatif aux opérations sur titres	94
	contrôle interne	64	3.6.2	Définition des fenêtres négatives	94
3.3.1	Conditions de préparation et		3.6.3	Interdiction des opérations de couverture	95
	d'organisation des travaux du conseil d'administration – gouvernement d'entreprise	64	3.6.4	Récapitulatif des opérations sur titres réalisées au cours de l'exercice 2014	95
3.3.2	Procédures de gestion des risques et de contrôle interne	73	3.7	Conventions et engagements réglementés	96
3.4	Rapport des commissaires aux comptes établi en application		3.7.1	Conventions et engagements réglementés	96
	de l'article L.225-235 du Code de commerce sur le rapport du président		3.7.2	Rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés	96
	du conseil d'administration	82			

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 mise en place d'une bonne gouvernance, 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. A cette même occasion, il a décidé la mise en place d'une période de transition de trois ans entre Daniel Julien, président du conseil et fondateur du groupe ayant un rôle exécutif et Paulo César Salles Vasques, 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 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. Cette structure de gouvernance est décrite 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 figurant à la section 3.3.1.2 du présent document de référence.

3.1.1 Règlement intérieur

Le conseil d'administration de la société a adopté, lors de ses délibérations du 31 mai 2011, un règlement intérieur dont l'objet 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 réglementation 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 euxmêmes 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 quatorze membres dont neuf sont indépendants, soit 64 %.

Au cours de l'exercice 2014, le conseil d'administration s'est réuni cinq 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 91 % (cf. tableau page 67).



3.1.2.1 Liste des administrateurs en fonction au 31 décembre 2014

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 31/12/2014
Daniel Julien ⁽²⁾	président du conseil d'administration	62 ans	31/05/2011	AG 2015	-	825 314
Paulo César Salles Vasques (2)	administrateur et directeur général	45 ans	30/05/2013	AG 2016	-	65 000
Emily Abrera (1)(2)	administrateur	67 ans	CA 27/11/2012 30/05/2013	AG 2015	-	1 000
Daniel Bergstein (1)(2)	administrateur	71 ans	31/05/2011	AG 2015	-	7 500
Alain Boulet (1)	administrateur	65 ans	31/05/2011 30/05/2013	AG 2016	comité d'audit	1 000
Bernard Canetti (1)	administrateur	65 ans	31/05/2011 30/05/2013	AG 2016	comité d'audit (président)	1 000
Philippe Dominati	administrateur	60 ans	31/05/2011	AG 2015	-	1 000
Philippe Ginestié	administrateur	72 ans	31/05/2011	AG 2015	comité des rémunérations et des nominations	2 789
Jean Guez	administrateur	69 ans	31/05/2011	AG 2015	comité d'audit	1 000
Robert Paszczak ⁽¹⁾⁽²⁾	administrateur	64 ans	31/05/2011 30/05/2013	AG 2016	comité des rémunérations et des nominations (président)	1 014
Mario Sciacca (1)(2)	administrateur	72 ans	31/05/2011 30/05/2013	AG 2016	comité d'audit	1 000
Christobel Selecky (1)(2)	administrateur	59 ans	07/05/2014	AG 2017	-	1 000
Angela Maria Sierra-Moreno (1)(2)	administrateur	60 ans	07/05/2014	AG 2017	-	1 000
Stephen Winningham (1)(2)	administrateur	65 ans	31/05/2011 30/05/2013	AG 2016	comité des rémunérations et des nominations	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.

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 avec un rôle exécutif et M. Paulo César Salles Vasques directeur général.

Il sera proposé à l'assemblée générale du 7 mai 2015 de renouveler les mandats d'administrateur de MM. Daniel Julien, Philippe Dominati, Daniel Bergstein, Philippe Ginestié, Jean Guez et de Mme Emily Abrera.

Les mandats d'administrateur de MM. Daniel Julien, Philippe Ginestié, Jean Guez et de Mme Emily Abrera seraient renouvelés pour une durée de trois ans, soit jusqu'à l'issue de l'assemblée tenue en 2018 appelée à statuer sur les comptes de l'exercice écoulé. Les mandats de MM. Daniel Bergstein et Philippe Dominati seraient renouvelés pour une durée de deux ans, soit jusqu'à l'issue de l'assemblée tenue en 2017 appelée à statuer sur les comptes de l'exercice écoulé.

⁽¹⁾ Administrateur indépendant.

⁽²⁾ Administrateur de nationalité étrangère.

Le tableau de synthèse figurant ci-dessous récapitule les changements intervenus dans la composition du conseil au cours du dernier exercice clos et jusqu'à la date d'établissement du présent document :

Administrateur	Nature du changement	Date d'effet	Diversification dans la composition du conseil
Christobel Selecky	nomination	7 mai 2014	diversification du conseil en termes de féminisation et de nationalité
Angela Maria Sierra-Moreno	nomination	7 mai 2014	diversification du conseil en termes de féminisation et de nationalité

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 25 février 2014, a considéré, sur proposition du comité des rémunérations et des nominations, que Mme Emily Abrera et MM. Daniel Bergstein, Alain Boulet, Bernard Canetti, Robert Paszczak, Mario Sciacca et Stephen Winningham avaient la qualité d'administrateur indépendant telle que définie par le Code AFEP-MEDEF auquel la société se réfère et par le règlement intérieur du conseil, et continuaient de l'avoir.

Lors de cette même réunion, le conseil d'administration a également conclu à l'indépendance de Mesdames Christobel Selecky et Angela Maria Sierra-Moreno (nommées en qualité d'administrateurs par l'assemblée générale du 7 mai 2014), sur proposition du comité des rémunérations et des nominations.

Le conseil d'administration, dans sa séance du 25 février 2015, a réexaminé la qualité d'indépendant de ses membres et confirmé que ces mêmes administrateurs continuent à avoir cette qualité, étant précisé que M. Daniel Bergstein qui a dépassé 12 ans de mandat en septembre 2014 perdra sa qualité d'administrateur indépendant à l'issue de l'assemblée générale du 7 mai 2015. Si tous les mandats d'administrateurs étaient renouvelés lors de l'assemblée générale du 7 mai 2015, le conseil serait alors composé de huit administrateurs indépendants sur quatorze soit 57 %, et continuerait de respecter, en conséquence, les recommandations du Code AFEP-MEDEF en la matière.

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. Il occupe ainsi, depuis cette date, un rôle exécutif au sein du groupe en plus des responsabilités et missions attachées à sa fonction de président du conseil.

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 de transition 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 SA (Oi), CSU CardSystem SA, 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, M. 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 McCann Worldgroup Asie-Pacifique entre 2008 et 2010 et présidente émérite 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.

Daniel Bergstein

administrateur

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 Llp, 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, publics 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.

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.

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 (8° 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 1^{er} 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 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 que 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 président 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 gravi 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 1980, 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.

Christobel Selecky

administrateur

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 maîtrise en relations publiques et communications de l'Université de Syracuse (New York). 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 et des régimes de retraite des salariés du secteur public, des 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 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 est membre du comité consultatif de l'URAC, une association de promotion de la qualité des soins de santé.

Mme Christobel Selecky a été nommée administrateur par l'assemblée générale du 7 mai 2014.

Angela Maria Sierra-Moreno

administrateur

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 viceprésidente 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, de divers secteurs d'activité, dans les domaines de la gestion de la relation client, des ressources humaines et du changement culturel et organisationnel.

Mme Angela Maria Sierra-Moreno a été nommée administrateur par l'assemblée générale du 7 mai 2014.

Stephen Winningham

administrateur et membre du comité des rémunérations et des nominations

Nationalité américaine

Né le 1^{er} 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 Autres mandats exercés par les administrateurs en fonction

	Mandats en cours	Mandats échus au cours des cinq dernières années
Daniel Julien Paulo César	groupe Teleperformance président exécutif de Teleperformance Group Inc. (États-Unis) hors groupe administrateur de Frens Inmobiliaria, SA de CV (Mexique) administrateur de DJ Plus Operadora Inmobiliaria, S de RL de CV (Mexique) administrateur de DJ Plus S de RL de CV (Mexique) groupe Teleperformance	groupe Teleperformance président du directoire, président du conseil de surveillance et président-directeur général de Teleperformance SA administrateur de diverses filiales françaises et étrangères du groupe Teleperformance hors groupe néant groupe Teleperformance
Salles Vasques	 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 	 membre du directoire de Teleperformance SA administrateur de Citytech S.A. (Argentine) président de SPCC, Sao Paulo Contact Center Ltda (Brésil) 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 Aboitiz Transport Corporation et Bank of the Philippine Islands (BPI)
Daniel Bergstein	groupe Teleperformance administrateur de Teleperformance Group Inc. (États-Unis) hors groupe néant	groupe Teleperformance président du conseil de surveillance de Teleperformance SA hors groupe associé de Paul Hastings LLP (États-Unis) dministrateur de Cebridge connections LLC et de Towervision Ltd (États-Unis) administrateur de Cequel Data Center LLC (États-Unis) administrateur de Cequel III LLC (États-Unis) administrateur de Foundation Fighting Blindness (États-Unis)
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 Éditions 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)	groupe Teleperformance membre du conseil de surveillance de Teleperformance SA hors groupe administrateur de Akoa, Akoa Interactive, IDCC, Pédagogie du management, Groupe Présence +, Theolia et de Caisse d'Épargne SLE Paris-Ouest
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 SMT 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 • 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 néant	groupe Teleperformance membre du conseil de surveillance de Teleperformance SA hors groupe vice-président du groupe Jakala et B2U SRL Milan-Italy président de Catiturama Spa, Gala Events Srl, JP Solutions, Shux-LE Srl, Next Spa Rome-Italy et Next Group
Christobel Selecky	groupe Teleperformance néant hors groupe a administrateur de American Speciality Health (États-Unis) administrateur de Memorial Care Innovation Fund (États-Unis)	groupe Teleperformance néant hors groupe administrateur de LifeMasters Supported Selfcare Inc. (États-Unis) membre du conseil consultatif de Houlihan Lokey (États-Unis)
Angela Maria Sierra-Moreno	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
Stephen Winningham	groupe Teleperformance néant hors groupe • managing director de Houlihan 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

3.1.2.4 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.

3.1.2.5 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 1^{er} janvier 2010 une convention d'assistance technique avec la filiale LCC qui a été résiliée au 30 juin 2012. Le 1^{er} 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 2014.

M. Philippe Ginestié est associé d'un cabinet d'avocats effectuant diverses prestations juridiques pour le compte du groupe. Le montant des prestations facturées au titre de l'exercice 2014 s'est élevé à 269 515,19 euros HT. Ce montant correspond à des travaux et prestations sur des projets en droit des affaires et en droit social (à l'exception de tous sujets concernant la rémunération des mandataires sociaux). Il s'explique également par le fait que les facturations ont été adressées à la fin d'un projet ou d'un dossier et peuvent ainsi concerner plusieurs exercices. Ce montant est non significatif pour le cabinet d'avocats et pour la société.

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 s'est élevé pour 2014 à 1 586 738 dollars US contre 1 559 586 dollars US pour 2013. Il est précisé que ce bail a été résilié le 10 janvier 2015 et que le groupe quittera définitivement les locaux le 30 avril 2015 ;
- à hauteur de 35 % de sociétés propriétaires d'un immeuble donné en location à Servicios Hispanic Teleservices SC (Mexique). Le montant total du loyer s'est élevé pour 2014 à 564 516 dollars US contre 558 377 dollars US pour 2013;
- 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 s'est élevé pour 2014 à 653 760 dollars US contre 660 100 dollars US pour 2013. Il est précisé que le bail a été résilié en date du 31 décembre 2014 et que le groupe occupe désormais un immeuble dont il est propriétaire depuis la fin de l'année 2014.

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 Teleperformance Group 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. Au 31 décembre 2014, le solde de ce prêt s'élève à 2,5 millions de dollars US 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 Ltd (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.

3.1.2.6 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. À cette même occasion, il a décidé la mise en place d'une période de transition de trois ans entre le président du conseil, fondateur du groupe, et le directeur général. Cette structure de gouvernance est décrite 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. du présent document de référence.

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 des pouvoirs 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 soumis 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

Jeff Balagna

président de la zone anglophone et Asie-Pacifique

Fabricio Coutinho

directeur recherche et développement

Lyle Hardy

directeur systèmes d'information et technologie

Olivier Rigaudy

directeur financier

Yannis Tourcomanis

président de la zone CEMEA

Alan Truitt

directeur du développement

Brent Welch

directeur des opérations



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 2015, 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 avantages 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 2015 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 2014.

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

aux dirigeants mandataires sociaux à l'achat d'une

quantité définie d'actions lors de la disponibilité des actions attribuées.

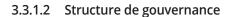
Attribution d'actions de performance (\$23.2.4) Compte tenu de l'obligation de conservation imposée aux dirigeants mandataires Conditionner les actions de performance attribuées sociaux (décrite à la section 3.5.2.4 du document de référence 2014) ainsi que du nombre important d'actions effectivement détenues par M. Daniel Julien (825 314 actions au 31 décembre 2014) et par M. Paulo César Salles Vasques (65 000 actions au 31 décembre 2014), 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 et qu'une telle stipulation ne devait ainsi pas être introduite.



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 décidé de dissocier les fonctions de président du conseil et de directeur général en l'accompagnant d'une période de transition entre le président fondateur du groupe et le directeur général. Il a, en effet, considéré que cette structure de gouvernance était la mieux adaptée pour cette 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 travaux consacrés à la dissociation des fonctions, le conseil d'administration, à l'unanimité, a considéré qu'une telle période de transition était nécessaire et cruciale pour le groupe. La complexité et la sophistication de l'environnement du groupe et de ses activités nécessitait une transmission active par le président de ses connaissances, de son savoir-faire du groupe qu'il a fondé en 1978. Il a demandé à M. Daniel Julien de rester ainsi pleinement impliqué et d'assurer des fonctions de président exécutif. C'est la raison pour laquelle il conserve ses fonctions opérationnelles au sein de Teleperformance Group Inc. (le siège opérationnel aux États-Unis) dans les mêmes conditions sur les trois années de

cette transition. Ainsi 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. Au-delà de ces responsabilités et fonctions attachées à la qualité de président du conseil, M. Daniel Julien, est non seulement la pièce maîtresse de la transition mais participe également activement au développement du groupe en continuant notamment de piloter les perspectives de croissance interne et externe du groupe.

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 des éléments 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. Il pilote l'intégration harmonieuse des opérations de croissance externe, manage l'ensemble des filiales du groupe en s'appuyant sur le comité exécutif et les équipes opérationnelles. 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



3.3.1.3 Fonctionnement du conseil d'administration et des comités

Composition

Le conseil d'administration est composé de quatorze membres. Neuf de ses membres sont de nationalité étrangère, soit 64 %. Parmi les membres du conseil d'administration, neuf administrateurs, Emily Abrera, Daniel Bergstein, Bernard Canetti, Robert Paszczak, Mario Sciacca, Stephen Winningham, Alain Boulet, Christobel Selecky et Angela Maria Sierra-Moreno ont eu la qualité d'administrateur indépendant en 2014, telle que définie par le règlement intérieur du conseil et les recommandations du Code AFEP-MEDEF.

Il sera proposé à l'assemblée générale du 7 mai 2015 de renouveler les mandats d'administrateurs de MM. Daniel Julien, Philippe Ginestié, Jean Guez et de Mme Emily Abrera pour une durée de trois ans ainsi que les mandats de MM. Daniel Bergstein et Philippe Dominati pour une durée de deux ans.

Par ailleurs, 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, étant précisé que les administrateurs indépendants n'ont aucune relation d'affaires avec la société ou une autre société du 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 gouvernance 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 2014, 3.1.2.2 Biographies des administrateurs en fonction et 3.1.2.3 Autres mandats exercés par les administrateurs en fonction du document de référence pour l'exercice 2014.

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 quatorze membres, dont trois femmes, soit 21 % de femmes, respectant ainsi les dispositions légales et la recommandation du Code AFEP-MEDEF en la matière.

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 euxmêmes 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 2014 et représente l'équivalent de plus 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 2014.

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 annuel des réunions 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 des informations communiquées par la société, reçues dans le cadre des délibérations du conseil et de ses comités, et celles 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 2014

Au cours de l'année 2014, le conseil d'administration s'est réuni cinq fois, incluant un séminaire de trois jours dédié à la revue de la stratégie opérationnelle. Le taux de présence des administrateurs s'est élevé à 91 %. 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 en 2014 est présenté dans le tableau ci-dessous :

Administrateurs	25/02/2014	07/05/2014	18/06/2014	28/07/2014	25/11/2014	Total
Daniel Julien	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	100 %
Paulo César Salles Vasques	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	100 %
Emily Abrera	Oui	Oui	Non	Oui	Oui	80 %
Daniel Bergstein	Oui	Oui	Non	Non	Oui	60 % ⁽²⁾
Alain Boulet	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	100 %
Bernard Canetti	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	100 %
Philippe Dominati	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	100 %
Philippe Ginestié	Oui	Oui	Non	Oui	Oui	80 %
Jean Guez	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	100 %
Robert Paszczak	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	100 %
Mario Sciacca	Oui	Non	Oui	Oui	Oui	80 %
Christobel Selecky (1)	n/a	Non	Oui	Oui	Oui	75 %
Angela Maria Sierra-Moreno (1)	n/a	Oui	Oui	Oui	Oui	100 %
Stephen Winningham	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	100 %
TAUX DE PRÉSENCE	100 %	86 %	79 %	93 %	100 %	91 %

(1) Administrateur depuis le 7 mai 2014.

(2) Absent pour raisons personnelles et excusé.

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 cinq réunions, statué sur les points suivants :

 établissement et arrêté des comptes annuels et consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2013, du rapport de gestion et examen des documents de gestion prévisionnelle;



GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE 3.3 Rapport du président du conseil d'administration

- revue des critères d'indépendance des administrateurs et réexamen de la qualité d'indépendant des administrateurs ;
- candidatures de Mesdames Christobel Selecky et Angela Maria Sierra-Moreno en qualité d'administrateur et examen de leur indépendance;
- attribution gratuite de 22 500 actions de performance sous conditions de performance;
- convocation de l'assemblée générale mixte du 7 mai 2014, fixation de son ordre du jour et arrêté des divers rapports et des résolutions dont les propositions de vote consultatif des actionnaires sur les éléments de rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2013 (« say on pay »);
- 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;
- renouvellement de la délégation donnée au directeur général en matière de cautions, avals et garanties ;
- examen de la réalisation des conditions de performance prévues par les plans d'attribution gratuite d'actions de performance des 29 mai 2012 et 30 juillet 2012;
- détermination de la rémunération variable pour 2013 de Daniel Julien, président du conseil d'administration, et de Paulo César Salles Vasques, directeur général;
- mise en œuvre du programme de rachat d'actions ;
- fixation des jetons de présence pour l'exercice 2013 ;
- réduction du capital social par voie d'annulation d'actions auto-détenues;
- projet d'acquisition des opérations d'Aegis aux États-Unis, aux Philippines et au Costa Rica;
- réflexion sur la réalisation des critères de performance du plan d'actions de performance de juillet 2013, dont le ROCE, dans le cadre de l'acquisition transformante de Aegis;
- autorisation de l'octroi d'une garantie ;
- examen et arrêté des comptes consolidés au 30 juin 2014, du rapport financier semestriel et des documents de gestion prévisionnelle;
- modification de la composition du comité des rémunérations et des nominations;
- mise en place d'un comité éthique et conformité ;
- auto-évaluation de la première année de transition entre Daniel Julien et Paulo César Salles Vasques;
- prévisions 2014 et budget 2015 ;
- émission d'un placement privé aux États-Unis ;
- projet de transformation en société européenne ;
- discussion annuelle sur le fonctionnement du conseil d'administration;
- délibération sur la politique en matière d'égalité professionnelle et salariale;
- examen de la structure et des éléments de la rémunération du président du conseil et du directeur général notamment

- dans le cadre des résultats des votes consultatifs proposés aux actionnaires lors de l'Assemblée générale du 7 mai 2014 ;
- revue de la marche opérationnelle des activités du groupe et des perspectives de croissance interne et externe du groupe et les principales initiatives et opportunités stratégiques du groupe.

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, 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 et portent à sa connaissance tous les points qui lui paraissent poser problème ou appeler une décision, facilitant ainsi ses délibérations. Ils émettent également tout avis et toute recommandation au conseil dans leur domaine de compétence 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, indépendant
Alain Boulet	membre, indépendant
Jean Guez	membre
Mario Sciacca	membre, 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 2014.

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) et 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'îl 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 en 2014

Au cours de l'année 2014, le comité d'audit s'est réuni quatre fois en présence de la totalité de ses membres.

Les réunions du comité d'audit se sont tenues plus de deux jours avant les réunions du conseil d'administration procédant à l'examen des comptes, conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF.

Les commissaires aux comptes ont participé à ces quatre réunions.

Membres	20/02/2014	28/04/2014	23/07/2014	17/11/2014	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 2014, le comité d'audit a notamment 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. L'exposition aux risques financiers et les engagements hors bilan figurent dans les annexes des comptes fournis aux membres du comité,
 - programme d'intervention des commissaires aux comptes et conclusions de leurs diligences et des options comptables retenues par la société,
 - les comptes sociaux et consolidés au 31 décembre 2013,
 - les comptes semestriels consolidés résumés au 30 juin 2014,
 - les commissaires aux comptes ont indiqué certifier sans réserve les comptes consolidés et annuels au 31 décembre 2013 et n'ont pas relevé d'anomalies sur les comptes consolidés résumés au 30 juin 2014.

- 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,
 - organisation du dispositif de contrôle interne et de gestion des risques sur la base du modèle de management du groupe,
 - plan d'audit interne pour l'exercice 2014,
 - synthèses des missions réalisées par l'audit interne,
 - présentation des questionnaires d'auto-évaluation de contrôle interne 2014.
 - résultats des questionnaires d'auto-évaluation complétés par les filiales, ainsi que leur suivi,
 - présentation par la trésorerie groupe du placement privé aux États-Unis pour le financement d'une acquisition.
- Le processus d'élaboration de l'information financière :
 - Point sur le processus de clôture de l'exercice 2013 par les commissaires aux comptes,



GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE 3.3 Rapport du président du conseil d'administration

- 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 2013,
 - 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.

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.

Compte tenu de la durée totale de son mandat qui dépasse 12 ans depuis septembre 2014, M. Daniel Bergstein n'est plus qualifié d'indépendant au regard du Code AFEP-MEDEF. En conséquence, la composition du comité a été modifiée lors du conseil d'administration du 28 juillet 2014 afin qu'il soit composé d'une majorité de membres indépendants et présidé par un membre indépendant, conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF.

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

Robert Paszczak	président, indépendant		
Philippe Ginestié	membre		
Stephen Winningham	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 et/ou les associer pour les seuls travaux concernant la sélection ou les nominations, les réunions du comité ont lieu hors la présence des dirigeants exécutifs.

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 gualification et le réexamen annuel de leur qualité d'indépendant ou non en fonction des critères définis par le Code AFEP-MEDEF.

Réunions du comité des rémunérations et des nominations en 2014

Au cours de l'année 2014, le comité des rémunérations et des nominations s'est réuni deux fois, avec un taux de présence de 100 %

Membres	20/02/2014	23/11/2014	Total
Daniel Bergstein (1)	Oui	n/a	100 %
Philippe Ginestié	Oui	Oui	100 %
Robert Paszczak (2)	Oui	Oui	100 %
Stephen Winningham (3)	n/a	Oui	100 %
TAUX DE PRÉSENCE	100 %	100 %	100 %

- (1) Membre et président jusqu'au 28 juillet 2014.
- (2) Président depuis le 28 juillet 2014 (3) Membre depuis le 28 juillet 2014.

Au cours de l'exercice 2014, les travaux et débats du comité ont notamment porté sur :

- l'examen de l'indépendance des administrateurs ;
- la nomination de Mesdames Christobel Selecky et Angela Maria Sierra-Moreno en qualité d'administrateur à proposer à l'assemblée générale;
- les rémunérations fixes et variables 2013, 2014 et 2015 des dirigeants mandataires sociaux;
- la revue de la structure de rémunération des dirigeants mandataires sociaux notamment dans le cadre des résultats des votes consultatifs proposés aux actionnaires lors de l'assemblée générale du 7 mai 2014.

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 dans la 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 2014 a été menée lors de la séance du 25 novembre 2014. Il résulte de cette discussion que les administrateurs, dans leur ensemble, apprécient la qualité et la transparence des débats au sein du conseil et ont confirmé l'importance des travaux et la contribution des comités aux travaux du conseil. Plusieurs pistes d'amélioration ont été suggérées en termes de poursuite de la diversification de la composition du conseil ou de présentation de l'information.

Par ailleurs, une auto-évaluation de la première année de transition entre Daniel Julien et Paulo César Salles Vasques décidée à l'unanimité par le conseil lors de la séparation des fonctions de président et de directeur général en 2013 a été réalisée lors du conseil d'administration du 28 juillet 2014.

Il en ressort que la première année de cette période de transition de trois ans s'est déroulée de manière efficace dans le meilleur intérêt du groupe Teleperformance et de ses parties prenantes. Les relations entre le président et le directeur général sont excellentes et les échanges entre eux se déroulent dans les meilleures conditions. D'un point de vue opérationnel, le groupe a connu durant cette première année une croissance organique de 7,5 % lors du second semestre 2013 et une croissance organique de 10,3 % lors du premier semestre 2014. En outre, en plus d'assurer la direction générale du groupe et son management quotidien au niveau mondial, Paulo César Salles Vasques a été étroitement associé avec Daniel Julien aux évaluations du management sur le terrain et au processus de découverte en profondeur des différents marchés locaux aux États-Unis, Philippines, Chine, Portugal, Italie, Allemagne, Pays-Bas, République dominicaine, Colombie, Mexique et au Salvador.

3.3.1.4 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 soumis 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.

3.3.1.5 Politique de rémunération

Rémunérations des membres du conseil d'administration

Dans la limite du montant global de 600 000 euros fixé par l'assemblée générale du 7 mai 2014 (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.

Pour l'exercice 2013, 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 conseil d'administration, dans sa séance du 25 novembre 2013, a décidé de la mise en place de nouvelles règles de répartition des jetons de présence applicables aux jetons de présence dus au titre de l'exercice 2014 (payés en 2015).

Ces nouvelles règles sont les suivantes :

Chaque administrateur reçoit un jeton de présence avec une part fixe de 20 000 euros par an et une part variable de 5 000 euros par séance du conseil versée sous condition de présence.



Chaque membre des comités reçoit un jeton variable de 2 500 euros par séance du comité, sous condition de présence. Les présidents des comités reçoivent un jeton fixe annuel de 5 000 euros.

Une majoration de 2 500 euros en cas de participation à un conseil ou à un comité par déplacement venant d'un pays hors d'Europe.

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 2013 et 2014 est présenté à la section 3.5.1.2 du document de référence pour l'exercice 2014.

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 ou de leur structure 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, tient notamment compte de la localisation des dirigeants et des pratiques des sociétés concurrentes comparables, de la nature et de la taille prépondérante du marché ainsi que des responsabilités assumées.

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 2014.

3.3.1.6 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* du document de référence pour 2014.

3.3.1.7 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 (sous réserve du droit de vote double décrit à la section 2.1.2.3 Description des droits, privilèges et restrictions attachés, le cas échéant, aux actions et à chaque catégorie d'actions existantes);
- 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 entraîner des restrictions au transfert d'actions et à l'exercice des droits de vote : voir section 2.3.2 Pactes d'actionnaires;
- 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

- 2.1.2.2 Administration et direction générale de la société 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 2.2.4.1
 Autorisations en cours et 2.2.4.4 Programme de rachat d'actions;
- 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.

Le périmètre d'application des procédures de contrôle interne et de gestion des risques décrites ci-dessous comprend la société mère et l'ensemble des filiales intégrées dans les comptes consolidés. Dans les cas d'intégration de nouvelles entités au périmètre, ces procédures sont déployées de façon systématique et progressive.

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. Ceux-ci 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 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 182 000 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 2014, ces enquêtes ont été menées auprès de plus de 85 000 salariés dans 41 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.

Cette politique a conduit en 2014 à l'obtention de la certification du programme international des meilleurs employeurs sur des zones géographiques distinctes par un cabinet spécialisé en gestion des ressources humaines et reconnu mondialement.

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 270 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. Le processus TOPS permet d'optimiser les performances et la qualité en allouant la plus grande partie du temps de travail des managers à leurs conseillers clients. Il a été conçu par le groupe pour gérer ses opérations de façon standardisée dans chaque filiale. Il permet ainsi un contrôle de qualité supérieure.

Le processus *TOPS* a été déployé à l'ensemble des filiales. Ce processus peut s'appuyer sur le progiciel intégré du groupe pour le management de ses services (*CCMS*). Le processus *TOPS* constitue 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 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 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.

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 maîtrise 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.

L'organisation du dispositif de gestion des 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 février 2014. Les résultats de cette analyse, ainsi que leur suivi, ont été présentés lors des comités d'audit d'avril, de juillet et novembre 2014. 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 section 3.3.2.5 du présent rapport.

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 section 3.3.2.5 du présent rapport.

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

Dans le cadre de ses responsabilités, la direction juridique du groupe veille à l'application des législations et des règlements en vigueur dans les pays où est implanté le groupe Teleperformance, à travers son réseau de juristes locaux. Elle a également un rôle central de veille juridique et de conseil auprès des différentes entités du groupe.

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 est revue 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.

Les principaux contentieux ou risques de contentieux sont suivis directement ou coordonnés par la directrice juridique groupe, qui s'appuie sur son réseau de juristes locaux.

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 et du secrétariat juridique de ses filiales et participations à travers le monde.

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 toute intrusion.

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 100 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 2014, des missions ont été réalisées par le département d'audit interne auprès des filiales du groupe, 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 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. Les synthèses sur l'accomplissement et le résultat des missions ainsi que l'avancement des plans d'action sont aussi 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'information 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'information 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 2014, sont 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 utilise 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* d'Application et adaptés au groupe et à son activité, sont complétés annuellement par tous les managers et directeurs financiers du groupe. Les plans d'actions décidés suite à cette auto-évaluation font l'objet d'un suivi par l'audit interne. Les résultats des questionnaires et le suivi des plans d'actions sont communiqués au management du groupe et présentés au comité d'audit. Une sélection des réponses aux questionnaires des principales filiales fait également l'objet d'une vérification par les commissaires aux comptes de ces filiales.

Ces questionnaires permettent 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 été distingué en 2014 pour la transparence de sa communication réglementée pour la deuxième année consécutive par le jury du Grand Prix de la Transparence. Le groupe a remporté ce prix dans la catégorie sectorielle des Services aux consommateurs.

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 2015

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 2014

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 2014.

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 soustendant 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 25 février 2015

KPMG Audit IS Eric Junières

Associé

Neuilly-sur-Seine, le 25 février 2015

Deloitte & Associés Philippe Battisti

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 600 000 euros approuvé par l'assemblée générale du 7 mai 2014 (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.

Le montant global des jetons de présence a ainsi été porté de 300 000 euros à 600 000 euros lors de l'assemblée générale du 7 mai 2014 afin d'attirer des administrateurs expérimentés, ayant un profil international pour que la composition du conseil d'administration reflète les différents métiers d'expertise du groupe et afin de tenir compte, notamment, de la nomination de nouveaux membres au conseil d'administration et de leur éloignement géographique par rapport au siège social.

Pour l'exercice 2013, 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 conseil d'administration, dans sa séance du 25 novembre 2013, a décidé de la mise en place de nouvelles règles de répartition des jetons de présence applicables aux jetons de présence dus au titre de l'exercice 2014 (payés en 2015).

Ces nouvelles règles de répartition sont les suivantes :

- chaque administrateur reçoit un jeton de présence avec une part fixe de 20 000 euros par an et une part variable de 5 000 euros par séance du conseil versée sous condition de présence;
- chaque membre des comités reçoit un jeton variable de 2 500 euros par séance du comité, sous condition de présence. Les présidents des comités reçoivent un jeton fixe annuel de 5 000 euros;
- une majoration de 2 500 euros par participation à un conseil ou à un comité pour les administrateurs venant d'un pays hors d'Europe.

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 2013 (au titre de l'exercice 2012) s'est élevé à 235 500 euros et à 254 000 euros versés en 2014 (au titre de l'exercice 2013).



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)

	Montants versés en 2013	Montants versés en 2014
Daniel Julien, <i>président du conseil d'administration</i> (1) jetons de présence autres rémunérations	n/a <i>cf</i> . section 3.5.2	n/a <i>cf</i> . section 3.5.2
Paulo César Salles Vasques, administrateur et directeur général (2) jetons de présence autres rémunérations	n/a <i>cf.</i> section 3.5.2	n/a <i>cf</i> . section 3.5.2
Emily Abrera, administrateur (3) jetons de présence autres rémunérations	5 000 €	22 000 €
Daniel Bergstein, administrateur jetons de présence autres rémunérations	26 000 €	35 000 €
Alain Boulet, administrateur jetons de présence autres rémunérations	23 000 €	26 000 €
Bernard Canetti, administrateur jetons de présence autres rémunérations	30 000 €	30 000 €
Martine Dassault, administrateur (4) jetons de présence autres rémunérations	10 500 €	-
Philippe Dominati, administrateur jetons de présence autres rémunérations (5)	11 000 € 76 800 €	11 000 € 76 800 €
Philippe Ginestié, administrateur jetons de présence autres rémunérations	20 000 €	17 000 €
Jean Guez, administrateur jetons de présence autres rémunérations	26 000 €	26 000 €
Robert Paszczak, administrateur jetons de présence autres rémunérations	28 000 €	31 000 €
Mario Sciacca, administrateur jetons de présence autres rémunérations	34 000 €	34 000 €
Christobel Selecky, administrateur (6) jetons de présence autres rémunérations	-	-
Angela Maria Sierra-Moreno, administrateur (6) jetons de présence autres rémunérations	-	-
Stephen Winningham, administrateur jetons de présence autres rémunérations	22 000 €	22 000 €

⁽¹⁾ Président du conseil d'administration depuis le 30 mai 2013.

⁽¹⁾ Président du Conseir à duministrateur 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.
(6) Administrateur depuis le 7 mai 2014.

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 ainsi à moduler la rémunération en fonction du poste, des fonctions occupées 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 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 ou de leur structure 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.

3.5.2.2 Rémunérations des exercices 2013 et 2014 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 2014, par le conseil d'administration dans sa séance du 25 novembre 2013. Les éléments pour 2015 ont été arrêtés par le conseil dans sa séance du 25 novembre 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 Teleperformance Group 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 et des options et actions attribuées à chaque dirigeant mandataire social (en euros)

	2014 *	2013 *
Daniel Julien, président du conseil d'administration (1)		
Rémunérations dues au titre de l'exercice (détaillées dans le tableau 2)	3 998 226	3 886 410
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 dans le tableau 6)	-	5 005 500
TOTAL	3 998 226	8 891 910
Paulo César Salles Vasques, directeur général ⁽²⁾		
Rémunérations dues au titre de l'exercice (détaillées dans le tableau 2)	2 541 726	1 483 701
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 dans le tableau 6)	-	5 005 500
TOTAL	2 541 726	6 489 201

^{*} 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.

▶ Tableau 2 des recommandations AMF – Tableau récapitulatif des rémunérations (en euros)

	201	4 (1)	2013 (1)		
	Montants dus	Montants versés (2)	Montants dus	Montants versés (2)	
Daniel Julien, président du conseil d'administrat	tion (3)				
Rémunération fixe	2 821 670	2 994 106	2 823 795	2 635 542	
Rémunération variable annuelle	1 128 668	1 015 801	1 016 566	1 129 518	
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	47 888	47 888	46 049	46 049	
TOTAL	3 998 226	4 057 795	3 886 410	3 811 109	
Paulo César Salles Vasques, directeur général (4)					
Rémunération fixe	1 787 810	1 746 714	1 043 675	894 579	
Rémunération variable	695 260	365 011	365 286	-	
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	58 656	58 656	74 740	74 740	
TOTAL	2 541 726	2 170 381	1 483 701	969 319	

⁽¹⁾ Les rémunérations libellées en devises étrangères au titre d'une année sont converties en euros au cours moyen de l'année.

⁽²⁾ Directeur général depuis le 30 mai 2013.

 ⁽¹⁾ Las remunérations interies en devises et dringeres du dute à drie d'innee.
 (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 pour 2013.

Détail des rémunérations des dirigeants mandataires sociaux pour l'exercice 2014

Pour l'exercice 2014, le conseil d'administration du 25 novembre 2013 a, sur proposition du comité des rémunérations et des nominations, décidé de maintenir les montants de rémunération globale et de répartition entre la part fixe et la part variable fixés pour l'exercice 2013 inchangés pour 2014.

Rémunérations fixes

Sur recommandation du comité des rémunérations et des nominations, le conseil d'administration a fixé les rémunérations fixes pour l'exercice 2014 comme suit :

- s'agissant de M. Daniel Julien, le conseil a arrêté une rémunération fixe annuelle brute d'un montant de 3 750 000 dollars US (inchangé depuis 2013);
- s'agissant de M. Paulo César Salles Vasques, le conseil a arrêté la rémunération fixe annuelle brute à une somme de 2 376 000 dollars US (inchangée depuis 2013), dont une somme nette de 100 000 euros au titre de ses fonctions de directeur général de Teleperformance SA et versée par cette dernière.

Rémunérations variables

Sur recommandation du comité des rémunérations et des nominations, le conseil d'administration a fixé les montants maximum des rémunérations variables au titre de l'exercice 2014, comme suit :

- s'agissant de M. Daniel Julien, le montant maximum de la part variable de sa rémunération a été fixé à une somme de 1 500 000 dollars US (inchangée depuis 2013), sous conditions de performance;
- s'agissant de M. Paulo César Salles Vasques, le montant maximum de la part variable annuelle de sa rémunération a été fixé à 924 000 dollars US (inchangé depuis 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 2014. Afin de définir la réalisation totale ou partielle desdits critères, le conseil d'administration a mis en place un système de calcul par points. Les nombres 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, portent sur le taux de croissance du chiffre d'affaires et de l'EBITA, correspondent aux performances réalisées par le groupe sur l'ensemble du réseau et s'analysent hors impact des effets de change pour le critère du chiffre d'affaires et hors éléments non récurrents s'agissant du critère lié à l'EBITA.

Le conseil d'administration dans sa séance du 25 février 2015, sur proposition du comité des rémunérations et des nominations réuni le 23 février 2015, a examiné le niveau d'atteinte des objectifs et des critères quantitatifs et a constaté un résultat d'atteinte de 80 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 2015.

► Taux d'EBITA (hors éléments non récurrents)

Nombre de points attribués	Objectif
0 point	inférieur à 9,2 %
10 points	égal à 9,2 % et inférieur à 9,3 %
20 points	égal à 9,3 % et inférieur à 9,4 %
30 points	égal à 9,4 % et inférieur à 9,5 %
40 points	supérieur à 9,5 %

► 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 d'EBITA a atteint 9,7 % soit 40 points et que le taux de croissance organique du chiffre d'affaires a atteint 9,9 %, soit 40 points.

Le nombre total de points attribués a donc été de 80 sur les 80 points assignés à ces critères quantitatifs.

Critères qualitatifs

Nombre de points attribués : 20 points

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.

Au titre de ces critères qualitatifs, le conseil se fondant notamment sur les conclusions de son auto-évaluation de la première année de transition menée lors de sa séance du



28 juillet 2014 et sur ses discussions concernant l'encadrement et le management des performances opérationnelles, a unanimement apprécié la transition harmonieuse et efficace entre Daniel Julien et Paulo César Salles Vasques. Il a jugé très satisfaisantes leur performance et leur contribution personnelle au cours de cette nouvelle étape de la transition. Il a ainsi 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 2014 pour M. Daniel Julien à la somme brute de 1 500 000 dollars US, soit 1 128 668 euros et pour M. Paulo César Salles Vasques à la somme brute de 924 000 dollars US, soit 695 260 euros. Le versement de ces sommes interviendra en mars 2015.

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 2014 dans le cadre du non-qualified deferred compensation plan décrit ci-après.

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.

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. 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 2014, M. Daniel Julien a différé le paiement d'une somme de 200 000 dollars US et Teleperformance Group Inc. a abondé cette somme à hauteur de 50 000 dollars US. M. Paulo César Salles Vasques n'a pas différé de rémunération dans le cadre de ce plan en 2014.

Détail des rémunérations des dirigeants mandataires sociaux pour l'exercice 2015

Pour l'établissement de ses recommandations concernant les rémunérations pour l'exercice 2015, le comité des rémunérations et des nominations a notamment discuté des résultats des votes consultatifs proposés aux actionnaires lors de l'assemblée générale du 7 mai 2014. Il a considéré que la structure de rémunération des dirigeants mandataires sociaux est adaptée à la spécificité du groupe, de sa structure de gouvernance et à la période de transition.

Sur proposition du comité, le conseil dans ses séances des 25 novembre 2014 et 25 février 2015, a décidé de maintenir inchangée la répartition entre la part fixe et la part variable des rémunérations de MM. Julien et Salles Vasques.

Le conseil d'administration a également décidé de maintenir le montant de la rémunération globale (fixe et part variable maximum) de M. Daniel Julien inchangée pour 2015.

S'agissant de la rémunération globale de M. Paulo César Salles Vasques, le conseil a décidé de la porter à une somme composée d'une part fixe annuelle brute de 2 880 000 dollars US (contre 2 376 000 dollars US pour l'exercice 2014) et d'une part variable d'un montant maximum de 1 120 000 dollars US (contre 924 000 dollars US pour l'exercice 2014), compte tenu notamment de l'augmentation significative de la taille et de la complexité du groupe suite aux acquisitions réalisées.

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 notamment à la poursuite de la période de transition entre Daniel Julien et Paulo César Salles Vasques). 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 Teleperformance Group Inc. 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 susceptibles 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 nondébauchage 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;
- 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

M. Paulo César Salles Vasques est soumis à un engagement de non-concurrence dont les modalités sont similaires à celles qui régissaient la clause de non-concurrence contenue dans son contrat de travail, avant sa nomination aux fonctions de directeur général et la modification du Code AFEP-MEDEF de juin 2013.

La convention a été autorisée par le conseil d'administration du 25 novembre 2013 et 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.

Cette convention de non-concurrence a été approuvée par l'assemblée générale du 7 mai 2014.

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 2014.

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 2014, il n'a pas été attribué gratuitement d'actions de performance en faveur de M. Daniel Julien ni de M. Paulo César Salles Vasques.

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 2014.

▶ 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 manda	taires sociaux :					
Daniel Julien	170 000 (1)	-	-	-	-	-
■ Paulo César Salles Vasques ⁽²⁾	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 (3)	Oui (3)	Oui (4)	Oui (4)	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	-	-	127 500	
Nombre d'actions définitivement acquises	1 050 500 ⁽³⁾	23 000 (3)	2 000 (4)	2 000 (4)	-	-
Nombre de droits restants en circulation	-	-	-	-	712 500	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.

Il est rappelé qu'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 croissance de chiffre d'affaires consolidé de + 16,0 % à taux de

change constant et de niveaux 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.

Directeur generu depuis le 30 mla 2013. Acquisition 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 ocquises par les bénéficiaires qui remplissaient toujours la condition de présence aux dates d'acquisition.

Le conseil d'administration, dans ses séances du 25 février 2014 et du 28 juillet 2014, a constaté la réalisation des conditions de performance attachées à ces plans.

Les caractéristiques de ces plans sont décrites à la section 2.2.5.3 du présent document de référence.

3.5.3 Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2014 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 2015 d'émettre un avis favorable sur les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2014 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 2014 à M. Daniel Julien, président du conseil d'administration

▶ Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2014

	Montants ou valorisation comptable soumis au vote *	Commentaires
Rémunération fixe	2 821 670 €	Rémunération fixe annuelle brute de 3 750 000 dollars US arrêtée par le conseil d'administration du 25 novembre 2013 (montant inchangé depuis 2013), compte tenu de son rôle stratégique, de son investissement et de ses responsabilités au sein du groupe au titre de ses fonctions de président du conseil d'administration et de CEO de Teleperformance Group Inc.
Rémunération variable annuelle	1 128 668 €	Dans sa séance du 25 février 2015, 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 arrêté le montant de la rémunération variable de M. Daniel Julien au titre de l'exercice 2014 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 80 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. Le conseil a unanimement apprécié le déroulement harmonieux et l'efficacité de la transition entre le président et le directeur général et notamment l'implication personnelle de M. Julien sur l'exercice 2014 pour transmettre son savoir-faire et sa connaissance personnelle du métier. De plus, sa capacité à mettre en œuvre la stratégie au niveau du groupe et à finaliser les opérations d'acquisition menées en 2014 a été particulièrement soulignée. Le montant de la rémunération variable au titre de 2014 de M. Daniel Julien a, en conséquence, été arrêté à 1 500 000 dollars US, soit 1 128 668 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 2014.
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.
Options d'achat ou de souscription d'actions, actions de performance ou autre élément de rémunération de long terme	n/a	M. Daniel Julien ne bénéficie d'aucune attribution d'option d'achat ou de souscription d'actions. Au cours de l'exercice 2014, aucune action de performance ou mécanisme équivalent n'a été attribué en faveur de M. Daniel Julien par la société ou l'une de ses filiales.



	Montants ou valorisation comptable soumis au vote *	Commentaires
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	47 888 €	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 l'abondement versé au titre de 2014 dans le cadre du non-qualified deferred compensation plan décrit à la section 3.5.2.2 du document de référence 2014.

^{*} 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 2014 qui font ou ont fait l'objet d'un vote par l'assemblée générale au titre de la procédure des conventions et engagements réglementés

	Montants ou valorisation comptable soumis au vote *	Commentaires
Indemnité de départ	n/a	M. Daniel Julien ne bénéficie d'aucune indemnité liée à la cessation de ses fonctions.
Indemnité de non-concurrence	Aucun versement	Daniel Julien, fondateur du groupe, bénéficie d'une indemnité au titre d'un engagement de non-concurrence. Cet engagement a déjà été approuvé par l'assemblée générale mixte du 29 mai 2012 (5° résolution) et est décrit à la section 3.5.2.3 du document de référence pour 2014.
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.

3.5.3.2 Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2014 à M. Paulo César Salles Vasques, directeur général

▶ Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2014

	Montants ou valorisation comptable soumis au vote *	Commentaires
Rémunération fixe	1 787 810 €	Rémunération fixe annuelle brute de 2 376 000 dollars US au titre de 2014 arrêtée par le conseil d'administration du 25 novembre 2013 (montant inchangé depuis 2013), dont une somme nette de 100 000 euros au titre de ses fonctions de directeur général de Teleperformance SA et versée par cette dernière.
Rémunération variable annuelle	695 260 €	Dans sa séance du 25 février 2015, 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 arrêté le montant de la rémunération variable de M. Paulo César Salles Vasques au titre de l'exercice 2014 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 80 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. Le conseil a unanimement apprécié le déroulement harmonieux et l'efficacité de la transition entre le président et le directeur général. Il a jugé très satisfaisante l'efficacité de la mise en œuvre des connaissances et du savoir-faire reçus de la part du fondateur du groupe. La qualité du management, la motivation des équipes et la mise en place réussie du processus d'intégration des nouvelles acquisitions ont été particulièrement soulignées. Le montant de la rémunération variable au titre de 2014 de M. Paulo César Salles Vasques a, en conséquence, été fixé à 924 000 dollars US, soit 695 260 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 2014.
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.
Options d'achat ou de souscription d'actions, actions de performance ou autre élément de rémunération de long terme	n/a	M. Paulo César Salles Vasques ne bénéficie d'aucune attribution d'option d'achat ou de souscription d'actions. Au cours de l'exercice 2014, aucune action de performance ou mécanisme équivalent n'a été attribué en faveur de M. Paulo César Salles Vasques par la société ou l'une de ses filiales.
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	58 656 €	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.

^{*} 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 2014 qui font ou ont fait l'objet d'un vote par l'assemblée générale au titre de la procédure des conventions et engagements réglementés

	Montants ou valorisation comptable soumis au vote*	Commentaires
Indemnité de départ	n/a	M. Paulo César Salles Vasques ne bénéficie d'aucune indemnité liée à la cessation de ses fonctions.
Indemnité de non-concurrence	Aucun versement	M. Paulo César Salles Vasques, directeur général, bénéficie d'une indemnité au titre d'un engagement de non-concurrence. Cette convention a été approuvée par l'assemblée générale du 7 mai 2014 (4º résolution) et est décrite à la section 3.5.2.3 du document de référence pour 2014.
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.

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(s)-droit 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
Olivier Rigaudy	membre du comité	directeur financier
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.

Concernant les fenêtres négatives liées à la cession d'actions gratuites, conformément au guide de bonne conduite tel que modifié lors du conseil d'administration du 25 février 2015, il est strictement interdit aux bénéficiaires d'actions attribuées gratuitement par la société de céder leurs actions, à l'issue de la période de conservation, pendant les périodes d'abstention définies ci-dessous :

- la période commençant 15 jours calendaires avant la date (incluse) prévue pour la publication des comptes consolidés et sociaux annuels et expirant 5 jours calendaires après la date (incluse) de la publication desdits comptes;
- la période commençant 15 jours calendaires avant la date (incluse) prévue pour la publication des comptes consolidés semestriels et la publication des informations financières trimestrielles et expirant 5 jours calendaires après la date (incluse) de la publication desdits comptes;

■ la période commençant au moment où le bénéficiaire a connaissance d'une information privilégiée (autre que les comptes et informations financières trimestrielles visés ci-dessus) et expirant 15 jours calendaires après la date (incluse) à laquelle cette information est rendue publique.

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 2014

En application de l'article 223-26 du Règlement général de l'AMF, l'état récapitulatif des opérations sur titres réalisées en 2014 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)	7 novembre 2014	2 000	-
Christobel Selecky Administrateur	prêt de consommation d'actions (bénéficiaire)	7 novembre 2014	1 000	-
Angela Maria Sierra-Moreno Administrateur	prêt de consommation d'actions (bénéficiaire)	7 novembre 2014	1 000	-
Philippe Dominati Administrateur	cession d'actions	30 décembre 2014	1 134	56,41 €



3.7 Conventions et engagements réglementés

3.7.1 Conventions et engagements réglementés

Au cours de l'exercice 2014, aucune convention réglementée nouvelle n'a été autorisée par le conseil d'administration. Conformément aux dispositions légales et réglementaires, le conseil d'administration du 25 février 2015 a procédé au réexamen annuel des conventions et engagements réglementés.

Le rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés 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 ci-après.

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 2014

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.

Conventions et engagements soumis à l'approbation de l'assemblée générale

Conventions et engagements autorisés au cours de l'exercice écoulé

Nous vous informons qu'il ne nous a été donné avis d'aucune convention ni d'aucun engagement autorisés au cours de l'exercice écoulé à soumettre à l'approbation de l'assemblée générale en application des dispositions de l'article L.225-38 du code de commerce.

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.

Les commissaires aux comptes Paris La Défense et Neuilly-sur-Seine, le 25 février 2015

Associé

KPMG AUDIT IS Deloitte & Associés
Eric Junières Philippe Battisti

Associé







Responsabilité sociale, sociétale et environnementale

4.1	Introduction	98	4.4	Informations sociétales	116
4.1.1	Note méthodologique	98	4.4.1	Impact territorial, économique	
4.1.2	Adhésion au pacte mondial des			et social de l'activité	116
	Nations Unies	99	4.4.2	Actions de soutien, de partenariat,	
4.1.3	Respect et promotion des convention			de mécénat	117
	fondamentales de l'OIT	100	4.4.3	Sous-traitance et fournisseurs	119
4.1.4	Clinton Global Initiative	102	4.4.4	Loyauté des pratiques	120
			4.4.5	Mesures prises en faveur de la santé	
4.2	Informations sociales	103		et de la sécurité des consommateurs	120
			4.4.6	Autres actions engagées en faveur	424
4.2.1	Répartition de l'effectif	103		des droits de l'Homme	121
4.2.2	Évolution de l'effectif	103			
4.2.3	Intéressement du personnel	104	4.5	Les enjeux RSE de notre	404
4.2.4	Organisation du travail	104		activité	121
4.2.5	Relations sociales	105	4.5.1	Enjeux sociaux	121
4.2.6	Santé et sécurité	107	4.5.1	•	121
4.2.7	Formation	110		Enjeux sociétaux	
4.2.8	Diversité et égalité des chances	111	4.5.3	Enjeux environnementaux	122
4.3	Informations		4.6	Rapport du commissaire	
4.5	environnementales	112		aux comptes, désigné	
	environmentales	112		organisme tiers indépendant,	
4.3.1	Politique générale en matière			sur les informations sociales,	
	environnementale	112		environnementales et	
4.3.2	Pollution et gestion des déchets	113		sociétales consolidées figurant	
4.3.3	Utilisation durable des ressources	115		dans le rapport de gestion	123
4.3.4	Changement climatique	116			

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.

Notre activité est non industrielle et nous n'émettons aucun rejet dans l'air, l'eau ni le sol, ni ne manufacturons de produits transformés, pas plus que nous ne consommons de matière première.

Compte tenu de la nature tertiaire de notre activité de prestataire de services en centres d'appels, nos enjeux en termes de responsabilité sociale, sociétale et environnementale sont essentiellement humains.

Par conséquent, nous avons fait le choix que ce chapitre dédié à la thématique RSE 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, du développement territorial etc...

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 ;
- le recours aux énergies renouvelables ;
- l'utilisation des sols ;
- les mesures prises pour préserver ou développer la biodiversité :
- 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 L. 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 réglementation locale nous interdisant de vérifier les données collectées.

Ces données s'entendent au 31/12/2014 et ont fait l'objet d'une vérification par les experts RSE de KPMG.

Le contrôle de ces données quantitatives est assuré par le département reporting et consolidation, responsable de la vérification de toutes les données remontées à travers une analyse comparative, essentiellement par rapport à l'année dernière. Le service financier de chacune de nos filiales saisit les informations au travers de notre outil de consolidation. Nous vérifions les données remontées par les filiales afin de s'assurer de leur cohérence et de corriger en cas d'erreur. En revanche, il n'est pas procédé à une modification des données une fois clôturées.

Concernant les informations sur la consommation d'électricité ainsi que les rejets de gaz à effet de serre, le groupe ne dispose, pour 2014, que des informations sur la France. Néanmoins, la société a initié un processus pour élargir ce périmètre pour l'année prochaine.

Les **informations qualitatives** ont été collectées grâce à un questionnaire spécifique adressé aux 34 plus importantes filiales du groupe, représentant 82,2 % des effectifs.

Ces informations ne couvrent pas systématiquement l'intégralité de l'année 2014 ni l'intégralité du périmètre de consolidation. Ainsi, les informations qualitatives n'ont pas été collectées pour nos filiales à l'effectif plus réduit, représentant 17,8 % de l'effectif total et, compte tenu de logiques internes, les données qualitatives ne couvrent que partiellement les 45 derniers jours de l'année 2014.

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 réglementations 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 production rémunérées ainsi que les absences non programmées (non rémunérées). Les absences programmées (congés, congé maternité, formations...) sont exclues du calcul. Le taux d'absentéisme concerne uniquement les agents. Le taux tel que mentionné dans le présent rapport est la moyenne pondérée des taux d'absentéisme des filiales (en fonction de leur effectif).

■ Encadrement

Cela englobe l'ensemble des fonctions autres que celles d'agents et de superviseurs.

Suppression de postes

Il s'agit des postes supprimés suite à une baisse de l'activité.

■ Départs

Cela concerne les départs dus soit à une fin de contrat, soit à une démission du salarié ainsi que les départs qui sont à l'initiative de l'employeur pour des raisons autres qu'économiques.

■ Émission de CO2

La donnée est obtenue à partir des consommations d'électricité sur la France et le facteur d'émission utilisé provient de la base carbone de l'ADEME.

4.1.2 Adhésion au pacte mondial des Nations Unies

À l'instar de plus de 12 000 adhérents à ce pacte lancé en 2000 (dont 8 285 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 comité responsabilité sociale et environnementale du groupe s'est penché en 2014 sur la rédaction d'une politique mondiale sur l'égalité des chances ainsi que sur une politique mondiale de protection des données personnelles.

Ces deux nouvelles politiques viennent compléter les travaux du comité, lequel avait mis en œuvre des politiques anticorruption et environnementale, ainsi qu'au code éthique en 2012 et 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
- 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 aux conventions fondamentales de l'OIT n° 87 et 98, 29 et 105, 100 et 111, respectivement.

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 49 des pays où Teleperformance est implanté (soit 79 % de nos implantations), l'État a ratifié les 8 conventions fondamentales de l'OIT, transformant en lois les conventions fondamentales :

- N° 29 et 105 : élimination de toute forme de travail forcé ou obligatoire ;
- N° 138 et 182 : abolition effective du travail des enfants ;
- N° 87 et 98 : liberté syndicale et droit d'organisation et de négociation collective ;
- N° 100 et 111 : égalité de rémunération et élimination de la discrimination en matière d'emploi et de profession.

Seuls 13 États où Teleperformance possède des filiales n'ont pas ratifié toutes les conventions fondamentales :

■ 6 d'entre eux ont ratifié 100 % des conventions fondamentales à l'exception d'une seule.

Hormis Hong Kong qui n'a pas validé la convention n° 100 portant sur l'égalité de la rémunération, les 5 autres États concernés (Brésil, Jordanie, Liban, Maroc et Kenya) n'ont pas validé la convention n° 87 portant sur la liberté syndicale.

Cependant:

 4 de ces États s'apprêteraient à demander la ratification de la convention n° 87 et deux d'entre eux, la Jordanie et le Maroc, ont pour cela sollicité la coopération technique du Bureau international du travail dans le cadre du renforcement des capacités des organisations d'employeurs et de travailleurs ; pour sa part, le gouvernement libanais a créé une commission tripartite permanente chargée d'institutionnaliser le dialogue social dans le pays et d'instaurer un climat de compréhension et de coopération entre les partenaires sociaux ; quant au Kenya, bien que la convention n° 87 n'y soit pas encore ratifiée, il y existe de nombreux syndicats fédérant un million et demi de travailleurs,

• en raison d'incompatibilité juridique, le gouvernement brésilien n'est pas en mesure de ratifier la convention mais la loi brésilienne garantit le droit de former un syndicat libre de toute interférence gouvernementale.

Nonobstant, dans ces six États, Teleperformance y promeut le dialogue avec ses salariés et ne s'oppose aucunement à une représentation syndicale :

- au Maroc, les 10 représentants du personnel dont 4 sont syndiqués auprès de l'UMT (Union Marocaine du Travail) – rencontrent au minimum une fois par trimestre, parfois une fois par mois, la direction des ressources humaines dans le cadre d'une réunion des représentants du personnel,
- 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
- au Kenya et en Jordanie, nos salariés sont libres d'adhérer à un syndicat.

Enfin, notre filiale de Hong Kong n'est pas concernée par des problématiques d'inégalité de rémunération.

■ Le Canada et le Mexique n'ont pas ratifié les conventions n° 98 (droit d'organisation et de négociation collective) et 138 (portant sur l'âge minimum).

Selon le rapport de la 320° session du conseil d'administration du BIT qui s'est tenu entre le 23 et le 27 mars 2014 :

- Pour ce qui est de la convention 98 (droit d'organisation et de négociation collective) :
 - selon le conseil canadien des employeurs, l'interprétation de la convention n° 98 contredit plusieurs caractéristiques importantes du système de relations de travail au Canada qui garantissent des rapports équilibrés entre les intérêts des employeurs, des syndicats et des travailleurs. Pour soutenir les employeurs et les syndicats dans leurs négociations collectives, le gouvernement a affecté, sur deux ans, un million de dollars canadiens à l'élargissement des compétences du service de médiation préventive, de manière à ce que davantage d'employeurs et de syndicats soient en mesure de bénéficier de ses services,
 - le gouvernement du Mexique indique que des amendements ont été portés à la loi fédérale sur le travail pour l'harmoniser avec les exigences des conventions fondamentales de l'OIT.
- Pour ce qui est de la convention n° 138 (âge minimum) :
 - le gouvernement du Canada déclare n'être pas en mesure de ratifier cette convention en raison d'une incompatibilité juridique ou de circonstances nationales,
 - le Mexique a lancé plusieurs initiatives en vue d'abolir le travail des enfants : amendements à la constitution, réforme du droit du travail, création d'une commission interministérielle nationale chargée de la prévention et de l'abolition du travail des enfants, renforcement des attributions de l'inspection du travail... Le gouvernement mexicain a également sollicité l'assistance technique du Bureau International du Travail pour faciliter 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,
- au Canada, des Focus Groups et CEO Webcasts réguliers assurent un dialogue ouvert et transparent avec tous les employés.

- Singapour et la Thaïlande n'ont pas validé 3 des conventions fondamentales :
 - Pour ces 2 États, il s'agit des conventions n° 111 (discrimination) et 87 (liberté syndicale) :
 - en ce qui concerne la convention n° 111 (discrimination), le BIT (Bureau International du Travail) a fait part dans le compte rendu de son conseil d'administration de mars 2014 que les gouvernements de ces deux États ont amendé leur législation nationale afin qu'elle soit conforme à ce principe et ont entrepris des activités de promotion concernant la discrimination et l'égalité,
 - Singapour n'est pas en mesure de ratifier la convention n° 87 (liberté syndicale) compte tenu d'incompatibilités d'ordre juridique mais le gouvernement de la Thaïlande a sollicité l'assistance technique du BIT pour la formation de fonctionnaires à la liberté syndicale et la négociation collective, pas vers une ratification de la convention n° 87 mais également de la convention n° 98 (droit à l'organisation et à la négociation collective).

En sus, Singapour n'a pas validé la convention n° 105 (abolition du travail forcé) en raison d'obstacles juridiques mais s'est dotée d'un plan national d'action pour combattre la traite des êtres humains.

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 35,7 % d'hommes et 64,3 % de femmes.
- La Chine et l'Inde n'ont pas ratifié 4 des 8 conventions fondamentales de l'OIT.

Ces deux États ont en commun de ne pas avoir validé les conventions relatives à la liberté syndicale et la reconnaissance du droit de négociation collective (87 et 98).

- le gouvernement indien ne peut ratifier ces conventions compte tenu d'incompatibilités juridiques mais a pour cela sollicité l'assistance technique du Bureau International du Travail en matière de réforme juridique et d'interprétation des lois,
- pour sa part, le gouvernement chinois signale que les conseils et le soutien actifs prodigués aux partenaires sociaux sont à l'origine de progrès dans le renforcement des systèmes de négociation collective et que le nombre



de personnes affiliées à un syndicat est en progression d'environ 8 % par an. Une assistance technique du Bureau International du Travail pour des conseils en matière d'élaboration de politiques a été sollicitée.

- La Chine n'a pas non plus ratifié les conventions portant sur le travail forcé (29 et 105) et l'Inde celles sur le travail des enfants (138 et 182), cependant:
 - la Chine a approuvé un plan d'action d'une durée de 7 ans contre la traite des personnes,
 - l'Inde se prépare à réviser la loi sur le travail des enfants datant de 1986 et a sollicité à cet effet l'assistance technique du BIT.

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 des Focus Groups ou bien la journée portes ouvertes des ressources humaines, organisée mensuellement. En octobre 2014, Teleperformance Chine a d'ailleurs été récompensée du prix du meilleur employeur pour l'année 2013.

Enfin, notre filiale indienne n'emploie aucun salarié de moins 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),
 - en matière de lutte contre la discrimination, la Loi EEO (Equal Employment Opportunity) est une des plus contraignantes de par le monde,
 - diverses législations fédérales y interdisent le travail des enfants et le travail forcé. De plus, la loi TVPRA 2013 (Trafficking Victims Protection Reauthorization Act) signée par le président américain en mars 2013 a réactivé les mesures de protection des victimes de la traite des êtres humains et des enfants vulnérables.

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 4.2.8 Diversité et égalité des chances, 4.4.1 Impact territorial, économique et social de l'activité et 4.2.5 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 3 100 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.

Dans le cadre de notre affiliation à la Clinton Global Initiative, Teleperformance s'est engagé à lever un million de dollars (US\$) en espèces et dons en nature par an jusqu'en 2016. Cet objectif a été dépassé chaque année depuis la création de Citizen of the World.

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 par âge, genre et zone linguistique au 31/12/2014

	Hommes	Femmes	Total	< 25 ans	< 35 ans	< 45 ans	+ de 45 ans
Anglophone et Asie-Pacifique							
(hors États-Unis)	28 362	30 981	59 343	24 641	26 082	5 767	2 853
Ibérico-LATAM	27 568	31 725	59 293	23 872	22 600	9 441	3 380
Europe continentale, Moyen-Orient							
et Afrique	16 250	20 655	36 905	9 414	18 044	6 322	3 125
Holdings	30	26	56	2	11	25	18
Total hors États-Unis	72 210	83 387	155 597	57 929	66 737	21 555	9 376
États-Unis			26 006				
TOTAL			181 603				

Les répartitions par genre et âge excluent nos filiales aux États-Unis, la règlementation locale nous interdisant de vérifier les données collectées.

4.2.2 Évolution de l'effectif

4.2.2.1 Effectif moyen par zone

	Charges de personnel			Charges de personnel	
	Effectif 2014	(en millions d'euros)	Effectif 2013	(en millions d'euros)	
Zone anglophone et Asie-Pacifique *	60 559	789	43 422	636	
Zone ibérico-LATAM	52 326	506	47 396	498	
Zone Europe continentale, Moyen-Orient et Afrique	28 630	573	28 763	557	
Holdings	52	14	53	25	
TOTAL	141 567	1 883	119 634	1 716	

^{*} dont 7 860 liés aux acquisitions en 2014 (au prorata temporis).

Les rémunérations sont fixées en fonction des lois en vigueur dans les pays dans lesquels le groupe opère.

4.2.2.2 Évolution 2014 de l'effectif total par catégorie

	CDI	CDD	intérim	Total
AU 01/01/2014	110 203	30 927	7 441	148 571
Périmètre	21 322	385	0	21 707
Embauches	104 315	36 235	9 409	149 959
Suppression de postes	- 1 774	- 32	- 99	- 1 905
Mutations	326	- 784	458	0
Départs	- 91 365	- 37 131	- 8 233	- 136 729
AU 31/12/2014	143 027	29 600	8 976	181 603

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 1^{er} 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 sur la zone Europe continentale, Moyen-Orient et Afrique.

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 heures au Danemark, 40 heures en Indonésie à maximum 48 heures en Colombie et en Tunisie.

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 (seniors, 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 5 ans, sur trois sites : Lyon, Le Mans et Villeneuve-d'Ascq depuis peu.

Aux États-Unis, nos agents WAHA, en général promus à cette fonction après avoir fait leurs preuves dans un centre d'appels traditionnel, délivrent leur service pour les clients en étant rattachés à 8 sites : Augusta (Géorgie), Columbus (Ohio), Shreveport (Louisiane), Lindon et Sandy (Utah), Lauderdale, Pensacola et Boca Raton (Floride).

Au 30 octobre 2014, 633 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 7,1 % (contre 9,3 % l'an dernier) avec de fortes disparités en fonction de l'environnement social et réglementaire local.

Il est de 7 % sur la zone anglophone et Asie-Pacifique, 7,1 % sur la zone ibérico-LATAM et 7,5 % sur la zone Europe continentale, Moyen-Orient et Afrique.

4.2.5 Relations sociales

4.2.5.1 Dialogue social

Des canaux multiples de dialogue et de consultation

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, anonymement ou non;
- 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 groups entre agents et managers en Russie;
- 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;
- en France, les partenaires sociaux sont réunis mensuellement pour les réunions de délégués du personnel et du comité d'entreprise.

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.

Satisfaction des salariés

Une enquête de satisfaction des salariés de grande envergure est réalisée chaque année. En 2014, cette enquête a été menée auprès de 85 215 salariés dans 41 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.

Un strict respect de la législation

Compte tenu des pratiques et législations propres à chaque pays, moins d'un tiers de nos filiales dispose d'une convention collective propre. Il s'agit essentiellement de nos implantations européennes.

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 et fixant la durée du temps de travail ou du préavis en cas de démission, 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...

Mise en place d'un comité consultatif européen (CCE)

Le groupe Teleperformance, en sa qualité d'employeur de plus de 33 000 salariés situés dans 17 pays de l'espace économique européen, a décidé en 2014 de mettre en place un comité d'entreprise européen.

Cette décision est motivée par la volonté du groupe Teleperformance d'échanger avec les salariés sur des sujets d'envergure à l'échelle européenne et susceptibles d'affecter significativement leurs conditions de travail ou d'emploi.

C'est ainsi que dès le mois de janvier 2014, la société mère du groupe Teleperformance a lancé un processus de constitution d'un GSN (groupe spécial de négociation) ayant vocation à négocier avec la direction un accord définissant les règles de fonctionnement de ce comité d'entreprise.

La direction du groupe, représentée par Olivier Rigaudy, a reçu les 33 membres du groupe spécial de négociation lors de deux réunions plénières le 12 juin à Bruxelles et le 18 octobre 2014 à Paris.

Conformément à la loi, les parties disposent d'un délai de 3 ans pour trouver un accord concernant les modalités dudit comité.



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 grande majorité des salariés de Teleperformance ou de ses filiales bénéficient d'une mutuelle qui, en général, est subventionnée par Teleperformance ; à titre d'exemple, en Italie, cette subvention représente 80 % du coût total de la mutuelle.

Parallèlement, les 2/3 de nos salariés peuvent bénéficier de tarifs conventionnés ou particulièrement avantageux auprès de prestataires médicaux ou paramédicaux : réduction significative auprès d'une clinique dermatologique aux Philippines, tarifs préférentiels auprès d'optométristes au Mexique et d'ophtalmologistes au Maroc et en Tunisie, de nutritionnistes au Mexique, d'une clinique en Russie...

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 2014 :

- presque la moitié de nos salariés ont pu profiter de programmes de vaccination directement sur leur lieu de travail : contre la grippe en Suède, le tétanos au Mexique, les infections à pneumocoques aux Philippines...
 - Dans certaines géographies, la vaccination n'a pu se tenir sur le lieu du travail mais Teleperformance a mis à disposition ses différents moyens de communication pour informer et sensibiliser ses salariés. Ainsi, notre filiale argentine organise des campagnes de sensibilisation à la vaccination et notre filiale canadienne communique les adresses où des vaccins peuvent être dispensés gratuitement;
- la moitié des salariés ont pu bénéficier des diverses campagnes de sensibilisation aux méfaits du tabac, comme un stand animé par l'équipe de médecine du travail au Maroc avec tests de sevrage ou bien des campagnes contre le tabac dans notre infirmerie au Salvador :
- les 2/3 de nos salariés ont pu bénéficier d'actions de sensibilisation au cancer : conférences au Brésil, participation à « octobre rose » en France, campagne d'affichage sur les écrans plasma au Maroc.

Des actions de prévention santé prennent parfois la forme d'examens médicaux facultatifs, ainsi en 2014 :

■ 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 a été proposé deux fois en 2014;

- nos salariés en Allemagne se voient offrir la possibilité d'un checkup ophtalmologique annuel;
- 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. Ainsi, les trois quarts de nos salariés se sont vu offrir la possibilité de donner leur sang directement sur leur lieu de travail au cours de l'année 2014.

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;
- des « foires au bien-être » sont organisées chaque trimestre au Canada.

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, 4 à 8 en Allemagne et peuvent aller jusqu'à 10 journées en Chine ou 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 au Maroc ou en Roumanie, il s'agit d'une obligation légale ; dans d'autres, comme aux États-Unis ou au Mexique, 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 2014, ces réductions dans des restaurants concernent plus des 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 conventions auprès d'opérateurs de téléphonie mobile au Pays-Bas, de d'une réduction de 25 % sur les prestations d'une auto-école en Roumanie, de conditions préférentielles auprès de banques au Portugal, de remises substantielles auprès de distributeurs de vêtements en Suisse, d'électroménager en Colombie, d'équipement informatique en Égypte, ou bien encore de tarifs privilégiés pour des agences de voyages ou des hôtels voyages pour les salariés de nos filiales philippines et russes...

Ces tarifs préférentiels pour les salariés s'appliquent particulièrement dans deux domaines privilégiés :

Subvention d'activités culturelles

Plus de la moitié de nos salariés peuvent bénéficier de remises ou gratuités sur des activités culturelles. Ainsi Teleperformance Hellas, en Grèce, propose des entrées à tarif réduit pour des musées et théâtres, aussi bien pour les salariés que pour leur famille. Teleperformance Mexique fait bénéficier ses salariés d'un accord avec un musée de sciences

et de technologie tandis que nos salariés du Salvador peuvent bénéficier de remises pour des concerts, spectacles de danse ou pièces de théâtre.

Enfin, ponctuellement, des salariés se voient invités à des événements sportifs, comme des compétitions de hockey sur glace au Canada ou bien des matchs de football en Italie...

Encouragement à la pratique du sport

Dans de nombreuses géographies, Teleperformance négocie des tarifs privilégiés auprès de clubs de sports. La plupart de nos salariés peuvent ainsi pratiquer une activité sportive à moindre coût : ces réductions sont notamment octroyées par des salles de sports mais concernent également la pratique du baseball au Mexique ou bien des arts martiaux aux Philippines.

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. Elle est épaulée sur le terrain par un réseau de 70 experts en aménagement qui reçoivent des formations afin d'évaluer et de mesurer la conformité aux normes, auxquelles s'ajoutent de nombreux webinars tout au long de l'année. Tous les pays sont évalués sur une base annuelle afin de garantir l'amélioration constante des sites et élaborent des plans d'actions grâce à un outil dédié.

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

La prévention des risques professionnels est traitée selon des modalités très variables en fonction des législations locales.

Toutes nos filiales au Maghreb, une majorité de nos filiales en Europe et certaines filiales à l'international ont signé avec les représentants du personnel des accords portant sur la santé et la sécurité au travail.

Ces accords sont le fruit de commissions régulières composées en général de membres de la direction, des ressources humaines, de représentants du personnel et parfois de représentants des syndicats.

En l'absence de risques spécifiques liés à notre activité, ces commissions traitent essentiellement de la politique générale de santé, des problématiques de procédures d'évacuation, de cartes d'accès, de sécurisation des bâtiments, de prise en charge du médecin du travail, d'ergonomie au travail...

Dans certaines filiales, comme en Norvège, la politique de santé et de sécurité fait partie de la formation initiale et chaque salarié signe un formulaire concernant les procédures d'évacuation en cas d'incident. Un AMU, équivalent CHSCT, se réunit 4 fois par an pour passer en revue l'environnement de travail, la santé, la sécurité, les risques etc.

Au Danemark, il n'y a pas à proprement parler de signature d'accord en matière de santé et de sécurité au travail mais les représentants des salariés sont impliqués dans les changements et négociations pour tout ce qui concerne l'aménagement et l'environnement du poste de travail.

Dans d'autres filiales, la législation du pays définie précisément les normes de sécurité et de santé au travail.

C'est le cas en Roumanie où la loi constitutionnelle promulguée en 1991 précise les mesures pour la prévention des risques d'occupation, la protection de la santé et de la sécurité, l'élimination des facteurs de risque et prévoie les modalités de consultation, d'information, de participation et la formation des salariés.

De façon comparable, au Brésil, la loi NR 17 fixe des paramètres qui permettent d'adapter les conditions de travail aux caractéristiques psychophysiologiques des salariés.

Par ailleurs, en Italie, la loi 81/2005 que Teleperformance applique dans ses moindres détails réglemente la sécurisation du lieu de travail, l'évaluation du risque et la surveillance de la santé. Elle indique également comment prévenir et protéger la santé mentale et physique dans l'environnement professionnel et enjoint de rencontrer et de dialoguer avec les représentants du personnel.

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 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 (1 097 pour l'année 2014, soit un indice de fréquence de 7,96 ‰) 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 sécurité.

4.2.6.4 Maladies professionnelles

Pour ces mêmes raisons, Teleperformance est peu confronté à ce jour à des maladies professionnelles reconnues ou déclarées. Les maladies professionnelles majoritairement déclarées concernent des soucis auditifs ou des troubles musculo-squelettiques.

À titre préventif, certaines filiales organisent des actions de formation et d'information liées aux éventuels risques sanitaires du métier, comme des campagnes d'information sur l'ergonomie au travail en Turquie, la semaine de la voix ou la semaine de l'audition organisées au Brésil ou bien encore la journée de la voix en Espagne, au cours de laquelle est 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 diverses 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;
- des massages ont également été proposés à tous les collaborateurs au cours du premier trimestre 2014 au Maroc;
- en Russie, des exercices de yoga sont proposés aux salariés;
- en France, certains de nos sites ont aménagé des « salles de silence », salles de repos où les téléphones portables sont bannis 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, par exemple :

- des sessions de travail se tiennent régulièrement avec nos collaborateurs pour transmettre un ensemble de conseils et de bonnes pratiques quant à la gestion du stress en Espagne:
- aux Philippines, les encadrants sont tous formés à des techniques de gestion du stress;
- en Grande-Bretagne, un guide sur ce thème est consultable en ligne et sert de référence aux agents.

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 bienêtre 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 six années consécutives, nos filiales au Portugal et au Brésil réalisent la prouesse de se voir décerner chaque année un prix *Great Place to Work For*. Ce prix a également récompensé nos filiales en Inde en 2011 puis en Chine en 2012. En 2013, l'institut *Great Place to Work* a décerné le prix *One of the Best Companies to Work For* à nos filiales brésilienne, portugaise, indienne et grecque. En 2014, deux nouvelles filiales de Teleperformance ont été distinguées : celles au Salvador et au Mexique.

Cette année et pour la première fois, Teleperformance a reçu pour ses implantations dans 10 pays le prix AON Hewitt des meilleurs employeurs. Ce prix distingue les entreprises remportant l'adhésion de leurs collaborateurs qui, considérés comme des actifs précieux, travaillent en cohérence avec les objectifs de l'entreprise, sont récompensés de leurs efforts et sont ouvertement fiers de faire partie de l'entreprise.

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 accroît 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 tels que définis par nos procédures de gestion des performances quotidiennes (TOPS). 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 événements, internes ou externes.

Vie sociale sur les centres

Des journées à thèmes pour célébrer un événement ou pour partager des temps forts entre collègues se déroulent régulièrement sur nos centres ; parmi ces manifestations : « la journée de l'été » en Grèce, le concours du meilleur gâteau pour Noël en Allemagne, un petit-déjeuner collectif en Italie, la célébration de la Saint-Valentin en Colombie et en Espagne, un concours de pronostic pendant la coupe du monde et un quiz musical pour la fête de la musique en France, le happy Friday en Albanie où les responsables organisent des buffets avec cakes et jus de fruits...

Enfin, la plupart de nos centres ont aménagé des espaces détente sur lesquels les agents en pause ont à leur disposition baby-foot, tables de ping-pong, de billard, télévision, wii, ordinateurs avec Internet en accès libre, canapés...

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, Teleperformance Espagne organise une journée portes ouvertes aux familles dans chacun de ses sites au cours de laquelle diverses activités sont proposées.

Vie sociale hors site

À l'initiative et avec le soutien de Teleperformance, nos salariés se retrouvent également pour des activités à l'extérieur, parfois avec leur famille. Ainsi, Teleperformance Colombie organise en août *Cometas en familia*, une journée dédiée à la pratique du cerf-volant tandis que notre filiale indonésienne propose *Family days* sur une plage de Jakarta. En Italie, un restaurant est loué pour organiser entre collaborateurs un concours de type *Masterchef* alors que Teleperformance Portugal a organisé pour la Saint Martin un barbecue qui en 2014 a rassemblé environ 1 000 participants!

Nombre de ces activités communes à l'extérieur concernent des actions caritatives ou des événements organisés 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 événements. 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 2014 est de 21 408 856 contre 16 843 220 en 2013.

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. 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 représentait 199 442 heures de formation pour l'année 2014.

En 2014, le *Teleperformance Institute* s'est focalisé sur 4 axes :

 les 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);
- un programme de coaching afin d'améliorer les compétences de nos managers dans ce domaine et instaurer une véritable culture de développement des compétences à tous les niveaux de la hiérarchie;
- 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

Plusieurs de nos filiales en Amérique latine ont signé des accords avec des universités situées 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 aux Philippines pour des formations en programmation informatique et une réflexion est en cours avec l'ULT (université libre de Tunis) pour la création de parcours en alternance et la prise en charge des études.

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 indiguent :

« 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 53,59 % des effectifs au 31/12/2014

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 : 47,2 % au 31 décembre 2014, en évolution positive par rapport au 31 décembre 2013 (46,04 %).

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, même en l'absence de plaintes, se réunit pour mettre en place des actions préventives ;
- notre filiale jamaïquaine organise annuellement une formation destinée aux dirigeants et cadres du groupe pour les sensibiliser à l'égalité professionnelle hommes/femmes;
- 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 en situation de handicap

Le groupe emploie des personnes en situation de handicap 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 en situation de handicap.

De nombreuses actions locales sont menées pour favoriser le recrutement des travailleurs en situation de handicap.

Ainsi, notre filiale au Salvador participe à des salons de l'emploi exclusivement réservés à des chercheurs d'emploi en situation de handicap.

Pour sa part, Teleperformance Colombie a signé des accords avec des fondations gouvernementales et privées qui nous mettent en relation avec du personnel en situation de handicap, essentiellement des personnes amputées ou se déplaçant avec des béquilles. Des aménagements des postes de travail sont régulièrement apportés en concertation avec les salariés concernés.

En Grande-Bretagne, Teleperformance collabore de façon proactive avec plusieurs agences gouvernementales ou des ONG représentant des personnes en situation de handicap en recherche d'emploi.

Aux États-Unis, nos annonces de recrutement sont diffusées sur des sites qui ciblent les personnes en situation de handicap et les vétérans. Parallèlement, nous travaillons



avec des écoles pour enfants en situation de handicap et des agences d'intérim spécialisées dans le personnel en situation de handicap.

Au Maroc, malgré l'absence de contraintes législatives, en tant qu'entreprise socialement responsable, Teleperformance Maroc s'est fixé pour objectif de recruter de 5 % de salariés en situation de handicap.

Handiperformant est un programme créé par Teleperformance France pour que le handicap ne soit pas un frein à l'insertion professionnelle. Ce programme passe par un accompagnement au quotidien, des aménagements des postes de travail et une vraie politique interne de sensibilisation pour que les différences et les particularités de chacun soient autant d'atouts pour travailler encore mieux ensemble.

Cette conviction d'entreprise a été symbolisée par un accord signé en 2006 entre Teleperformance France et toutes les organisations syndicales. Il définit 3 axes prioritaires de travail :

- le plan d'embauche en milieu ordinaire ;
- le plan d'insertion et de formation ;
- le plan de maintien dans l'entreprise avec la prévention des risques d'inadaptation.

Un coordinateur national chargé des personnes en situation de handicap est dédié à cette fonction et dans chaque centre, un correspondant est chargé d'assurer le relais afin d'accueillir les collaborateurs en situation de handicap et de les assister lors de leurs démarches administratives, aussi bien à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'entreprise. Au 31 décembre 2014, le taux de salariés en situation de handicap au sein de Teleperformance France est de 5,08 % de ses effectifs.

4.2.8.3 Mesures prises en faveur de l'emploi et du maintien dans l'emploi des seniors

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 colombiens et albanais embauchent respectivement 70 % et 80 % 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 et un dispositif similaire est en place en Suisse. Dans le même registre, Teleperformance Grèce participe à des programmes spécifiques organisés par les agences pour l'emploi pour favoriser l'emploi des seniors.

4.2.8.4 Politique de lutte contre les discriminations

De par notre activité multilinguistique, 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 comme Teleperformance USA qui embauche depuis début 2010 un responsable de la diversité.

Informations environnementales

4.3.1 Politique générale en matière environnementale

L'activité de Teleperformance ne génère pas de pollution. Cependant, conscients 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.

Dans le guide d'accueil remis aux agents nouvellement embauchés, un chapitre est dédié à la protection de l'environnement. Des conseils et informations y sont prodigués et nos néo-recrutés sont encouragés à participer aux actions de *Citizen of the Planet* qui se déclinent en fonction des sensibilités locales. Ces actions qui participent à la sauvegarde de la planète sont détaillées au § 4.3.2.5 *Management environnemental*.

Dans le quotidien de chaque salarié, nombreux sont les rappels aux actions qui participent à la préservation de l'environnement : affichage « l'eau est un bien précieux, économisons-la », signature électronique encourageant à n'imprimer qu'avec parcimonie de façon à limiter l'impact environnemental etc.

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 comme Teleperformance Égypte qui en fait profiter des ONG dans le besoin ou Teleperformance Colombie qui, en 2014, a offert 687 processeurs et 124 écrans à l'association « Computadores para educar »;
- quelques filiales les vendent à de petites entreprises ou à leurs salariés. En 2014, notre filiale indonésienne a ainsi vendu à un tarif symbolique 239 ordinateurs à ses employés; cette initiative a été un vif succès auprès de nos collaborateurs qui ont ainsi pu s'équiper à moindre frais;
- tandis que plusieurs optent pour une solution mixte : une partie des ordinateurs est collectée par une société de recyclage tandis que l'autre sert à équiper des écoles, comme en Italie, en Russie ou en Turquie ;
- 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 ;
- 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, une partie de nos filiales n'est pas encore concernée par cette problématique : il s'agit soit de centres récemment montés soit 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.

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 Colombie, aux Philippines, au Brésil et à l'ensemble de nos implantations en Scandinavie. Plus récemment elle a été mise en place en Ukraine, en Égypte, au Salvador, aux Pays-Bas, au Liban et au Costa Rica.



Des tests sont en cours dans d'autres géographies, notamment en Grèce, en Russie, en Espagne et aux États-Unis.

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

La plupart 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 locaux ou environnementaux : ainsi, en Égypte, le recyclage du papier est effectué par une ONG qui œuvre au bénéfice d'un orphelinat local; en Roumanie, Teleperformance continue à poursuivre sa collaboration avec une ONG qui lutte contre la déforestation et plante un arbre pour 10 kg de papier récolté.

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 ou la mise en place dans chaque bureau même individuel de deux poubelles dont l'une est exclusivement réservée au papier.

Au niveau global, la mise en place par notre service trésorerie d'un outil de dématérialisation des confirmations d'opérations de change permet désormais une réduction du papier en circulation grâce à l'élimination des confirmations par télécopie (aussi bien en interne que pour nos partenaires bancaires); directement relié à notre comptabilité, ce système évite également à notre service comptable l'impression des justificatifs et des relevés de compte. Deux entités pilotes ont été déployées au cours de l'année 2014 et notre objectif est d'homogénéiser en généralisant la pratique dans l'ensemble du groupe à l'échéance mi-2016.

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.

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

L'ensemble de nos implantations en Allemagne ainsi que notre site d'Ashby au Royaume-Uni ont obtenu 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'US 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 est installé 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 pour les riverains.

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.

Un système de navettes régulières est ainsi disponible pour les collaborateurs de nos filiales au Maghreb, en Jamaïque, en Italie ou bien encore au Brésil, où Teleperformance a mis en place un système de ramassage du personnel par des autocars gratuits qui relient les différents sites entre eux et aux gares.

Dans d'autres géographies, la prise en charge du transport des collaborateurs par un système de navettes est seulement partiel : ainsi un système de navettes existe pour certains de nos sites au Mexique mais ne concerne que les équipes travaillant en décalé. Identiquement, au Costa Rica et au Salvador, il ne concerne que les équipes de nuit.

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 Grèce 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.

Depuis 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.

Les diverses formes de covoiturage concernent environ la moitié de nos salariés.

4.3.3.3 Ampoules basse consommation

Environ la moitié 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. Ainsi, des salariés de notre filiale russe participent à des actions de nettoyage de leur ville, quartier par quartier, pendant le week-end.



4.3.3.5 Consommation d'eau

Bien que Teleperformance ne soit pas fortement consommateur d'eau (non industrielle, notre activité 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...).

Nos salariés sont sensibilisés à la consommation d'eau à la fois par le biais d'affichages sur leur lieu de travail mais également par diverses actions telles que la promotion de la consommation d'eau potable en Turquie ou bien la diffusion de clips pour « La journée de la terre » en Grèce. Enfin, plusieurs des activités caritatives de *Citizen of the World* visent à faire prendre conscience à nos collaborateurs de l'importance de l'eau, ainsi, en Égypte, nous participons à des collectes de dons pour des ONG qui favorisent l'accès à l'eau à des villages pauvres du pays.

4.3.3.6 Consommation d'énergie

La consommation d'électricité en France pour l'année 2014 s'élève à 6 768 668 Kwh.

4.3.4 Changement climatique

4.3.4.1 Adaptation aux conséquences du changement climatique

Compte tenu de la carte de nos implantations, nous sommes relativement peu exposés aux risques liés aux changements climatiques.

Cependant, notre filiale philippine se trouve sur une zone potentiellement susceptible d'être affectée par des typhons. Bien que le danger principal concerne les zones rurales qui sont les premières à subir des glissements de terrain résultant des précipitations, des équipes de Teleperformance Philippines assistent à des conférences et des débats organisés par les instances gouvernementales de gestion des plans de continuité en cas de sinistre.

En 2014, Teleperformance Philippines a établi un partenariat avec la division de sécurité publique de la MMDA (collectivité de développement de la région de Manille) pour améliorer les capacités de Teleperformance dans l'éventualité d'un sinistre. 50 salariés des services techniques et de surveillance

de Teleperformance Philippines ont assisté à une formation de 2 jours, partie intégrante de notre plan de continuité. Les risques de typhons, tremblement de terre, incendies et autres accidents occasionnés par l'homme ont été abordés.

Enfin, les initiatives Citizen of the Planet organisées par notre filiale philippine telles que la plantation d'arbres et le nettoyage des rivières contribuent à la prévention des inondations et glissements de terrain.

4.3.4.2 Les rejets de gaz à effet de serre

Nos émissions de dioxyde de carbone en France, calculé uniquement en prenant en compte nos consommations d'électricité, pour la période de janvier à décembre 2014 ont été de 528 tonnes.

Notre activité ne présentant pas de caractère polluant en tant que tel, nous avons focalisé notre impact sur notre empreinte carbone liée au CO2.

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 plus de 3 000 salariés répartis sur 3 centres, l'impact du groupe est fort.

C'est également le cas de notre filiale de Görlitz en Allemagne : Teleperformance y est le 2^e employeur régional de cette ville de 56 000 habitants.

Identiquement, avec près de 5 000 collaborateurs, l'impact économique et social de nos 4 sites tunisois est très fort : Teleperformance est l'un des premiers employeurs du secteur privé et représente un poids non négligeable des emplois directs

À moindre échelle, notre implantation dans des villes petites ou moyennes a un impact non négligeable sur l'économie locale, comme pour la commune de Moss, en Norvège...

Notre filiale d'Usak en Turquie a même été récompensée pour faire partie des 3 plus importants recruteurs de la région.

4.4.1.2 Impact social

Partenariats pour l'emploi

Teleperformance travaille régulièrement en partenariat avec les agences gouvernementales pour l'emploi.

En Allemagne, une étroite collaboration nous lie aux bureaux régionaux pour l'emploi : une journée de recrutement s'y tient en partenariat au moins une fois par mois.

Teleperformance Albanie est le principal sponsor du salon de l'emploi organisé par le bureau national de l'emploi.

En Russie, nous avons bâti depuis 3 ans un partenariat avec le ministère du travail et avons signé plusieurs accords de coopération.

En Turquie, nous travaillons 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.

Notre filiale au Maroc a signé en 2014 une convention sectorielle avec l'AMRC, association marocaine de la relation client, qui regroupe les principaux outsourceurs historiques qui partagent des valeurs et des pratiques communes au niveau éthique et social. Les membres de l'AMRC s'engagent à :

- des conditions salariales et sociales très attractives ;
- des plans d'évolution de carrière sur du long terme ;

- des investissements très forts en formation initiale et continue;
- un sens aigu de la responsabilité sociale.

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 connaître 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 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.

Pour sa part, Teleperformance Philippines a mis en place un partenariat avec une quarantaine d'universités et d'institutions qui prévoit entre autres une priorité de recrutement aux candidats des institutions partenaires et des possibilités de stage dans nos centres pour les étudiants.

Par ailleurs, de nombreux programmes de responsabilité sociale viennent en aide aux communautés locales. Ainsi, une partie de nos ordinateurs devenus obsolètes pour un usage professionnel sont donnés à des écoles locales.



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 2014 l'équivalent de 4 097 522 dollars US en espèces et en nature ainsi que 2 207 ordinateurs.

Actions en faveur des victimes de catastrophes naturelles

Au cours des huit dernières années, les salariés du groupe ont offert 222 499 heures de volontariat – dont 45 048 heures pour la seule année 2014, afin de venir en aide aux personnes défavorisées ou victimes de catastrophes naturelles.

RESPONSABILITÉ SOCIALE, SOCIÉTALE ET ENVIRONNEMENTALE 4.4 Informations sociétales

Ainsi, le 30 septembre dernier, 3 de nos sites nord-américains ont procédé à l'empaquetage de 30 000 données alimentaires au bénéfice des victimes de catastrophes naturelles.

Émus par les ravages de l'ouragan Odile qui a frappé la Basse-Californie en septembre 2014, nos collaborateurs de Teleperformance Mexique ont collecté des fonds qui ont été remis à la Croix-Rouge; pour leur part, les salariés de notre site de Talavera ont collecté plus de 1 000 denrées alimentaires, comprenant bouteilles d'eau et boites de conserve.

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

Le 10 octobre 2014, pour l'opération de collecte de fonds en faveur des personnes âgées hospitalisées Plus de Vie, Teleperformance France a mis à disposition gracieusement sept de ses centres de relation client 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, 130 collaborateurs de Teleperformance France se sont portés bénévoles. Cette opération caritative de grande ampleur a permis de récolter plus de 540 000 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.

En Colombie, grâce à notre programme consiente abuelitos, des personnes âgées dans le besoin se sont vues remettre des articles d'hygiène par nos collaborateurs volontaires.

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, à des hôpitaux pédiatriques, des collectes de jouets ou de vêtements...

Parmi les multiples actions de l'année 2014, nos filiales ont organisé et participé:

- à l'achat et la distribution de vêtements, jouets, livres et papeterie pour un orphelinat par notre filiale chinoise;
- plusieurs de nos sites mexicains ont participé à l'initiative Paint the Future : des volontaires aident à la rénovation d'écoles défavorisées :
- en octobre 2014, 3 soirs de suite, une vingtaine de salariés de notre filiale néerlandaise ont offert gracieusement leur

- temps pour une campagne téléphonique de sollicitation d'anciens donateurs à l'association War Child;
- les dîners de réveillons de Noël et du Jour de l'An d'enfants hospitalisés et de leur famille, en Grèce;
- depuis 2012, Teleperformance Tunisie parraine deux familles par le biais de l'association SOS Village d'enfants de Gammarth et de Sousse.

Actions en faveur des personnes en situation de handicap

De nombreuses actions sont organisées localement par nos filiales en faveur des personnes en situation de handicap, à titre illustratif:

- nous avons participé à un tournoi de tennis de table avec des athlètes en situation de handicap en partenariat avec une association à but non lucratif, en Grèce;
- 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;
- notre filiale de Monterrey, au Mexique, s'est associée à une initiative de Juntos Sillaton et a permis l'achat de 3 chaises roulantes pour des enfants en situation de handicap.

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 2014, Teleperformance a pris en charge le coût de participation des salariées de notre filiale néerlandaise à la Marche pour les femmes, une course à pieds organisée par Pink Ribbon International qui milite pour l'information sur le cancer du sein.

Autres actions caritatives

Localement, d'autres actions sont organisées au profit de communautés dans le besoin, par exemple, en 2014, Teleperformance Grèce a organisé 10 collectes de vêtements ou de nourriture au profit des sans-abri tandis que Teleperformance Mexique a collecté pas moins de 4 939 vêtements au profit de la fondation Kilo de Ayuda.

4.4.2.2 For Fun Festival

Le For Fun Festival de Teleperformance est une initiative globale qui reconnaît 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 des qualifications locales.

Pour l'édition 2014, plus de 6 000 salariés originaires de 37 pays se sont présentés aux finales locales et ont publié 1 490 vidéos : 973 dans la catégorie *Musique*, 284 dans la catégorie *Art* et 233 dans la catégorie *Danse*.

6 des finalistes ont été sélectionnés par un jury Teleperformance, comité mondial composé de spécialistes compétents dans chaque catégorie, tandis que la désignation de 3 des finalistes 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. Dans chaque catégorie, la vidéo qui a enregistré le plus de « j'aime » a été sélectionnée. 41 170 votes ont été prononcés sur une période de 2 semaines.

Les 9 finalistes ou groupes de finalistes ont été invités à se produire sur scène lors de la finale mondiale qui s'est déroulée en décembre 2014 à Miami. Teleperformance a pris en charge l'ensemble des frais d'acheminement et d'hébergement des finalistes. Ces derniers ont reçu des récompenses allant jusqu'à 6 000 dollars 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 2014, nous comptabilisons à travers le monde 731 équipes de football, 54 équipes de volley-ball, 69 équipes de basketball, 88 équipes de bowling et de nombreuses autres équipes de sportifs pratiquant le tennis, le badminton et le softball, une variante du base-ball.



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 continue d'appliquer dans sa sphère d'influence les 10 principes universels des Nations Unies par le biais, notamment, de la mise en place de politiques ciblées et son conseil d'administration réfléchit aux modalités de mise en place d'un comité d'éthique et de

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.

Application des 10 principes universels du Pacte Mondial des Nations Unies

Teleperformance, au travers de son déontologue, s'attelle à respecter et mettre en œuvre le code de bonne conduite relatif aux opérations sur titres, conformément à la recommandation de l'AMF au sujet de la prévention des manquements d'initiés dans les sociétés cotées, qui s'adresse aux membres du conseil d'administration et collaborateurs, en leur qualité d'actionnaires.

Il en est de même pour ce qui concerne la charte anticorruption, mise en place en 2012, qui s'impose à l'ensemble des salariés du groupe et qui interdit toutes formes de corruption (financière, non financière, favoritisme).

Par ailleurs, tous les salariés de Teleperformance doivent appliquer une charte éthique mondiale, tant dans leur rapport avec les fournisseurs qu'avec les clients.

Sur le plan environnemental, Teleperformance ne cesse d'améliorer sa politique, mise en place en 2013, visant à respecter l'ensemble de la réglementation environnementale mondiale.

Pendant l'année 2014, le comité responsabilité sociale et environnementale s'est penché sur la question de l'égalité des chances et la non-discrimination et a ainsi rédigé une politique qui devrait s'appliquer à partir de 2015 à l'ensemble des salariés du groupe, à tout moment de leur vie professionnelle, allant du recrutement à la promotion en passant par la formation. Cette politique s'inscrit dans le cadre de la campagne « People's company », afin d'améliorer la qualité de vie au travail.

Enfin, toujours dans un souci de mise en œuvre des principes universels, Teleperformance a finalisé la rédaction d'une politique mondiale visant à protéger l'ensemble des données personnelles, recueillies et traitées dans le cadre de ses activités.

4.4.5 Mesures prises en faveur de la santé et de la sécurité des consommateurs

L'activité de nos filiales les conduit à collecter, traiter ou transmettre des informations personnelles nominatives concernant des particuliers, consommateurs ou prospects de

D'une part, vis-à-vis de ses clients, le groupe se doit de respecter ses engagements contractuels, ces derniers comportant la plupart du temps des clauses de confidentialité.

D'autre part, le groupe est tenu de respecter la législation très stricte en matière de protection des données personnelles.

Pour cela, chaque filiale, en sa qualité de sous-traitant des données, a mis en place de rigoureuses procédures opérationnelles dont la finalité est à la fois de respecter la législation en vigueur dans chacune de nos géographies relative à la collecte, le traitement et le transfert des données et d'éviter tout accès non autorisé.

Enfin, en 2014, Teleperformance a finalisé la rédaction d'une politique mondiale visant à protéger l'ensemble des données personnelles, recueillies et traitées dans le cadre de ses activités.

4.4.6 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 62 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.

Depuis 2013, le groupe a arrêté 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 2013, 16 843 220 heures de formation avaient été dispensées à travers l'ensemble du groupe. L'objectif de progression de 3 % avait été fixé pour l'année 2014.

Cet objectif a été atteint puisque 21 408 856 heures de formation ont été dispensées en 2014, soit une progression de 27,11 %.

4.5.1.2 Qualité de vie au travail

 Depuis 2010, deux sociétés du groupe, Teleperformance Portugal et Teleperformance Brésil, réalisent la prouesse de se voir décerner chaque année un prix Great Place to Work For.

Ce prix a également récompensé nos filiales en Inde en 2011 puis en Chine en 2012.

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, l'institut *Great Place to Work* a décerné le prix *One of the Best Companies to Work For* à nos filiales brésilienne, portugaise, indienne et grecque :

→ L'objectif qu'une société du groupe soit récompensée dans chacune de ses zones d'implantation était donc déjà atteint.

En 2014, en sus du Brésil et du Portugal qui se voient récompenser pour la cinquième année consécutive, deux nouvelles filiales de Teleperformance ont été distinguées : celles au Salvador et au Mexique.

■ En 2013, 77 041 salariés avaient répondu à l'enquête annuelle de satisfaction.

Le groupe ambitionnait une croissance de 3 % de ce chiffre.

→ Cet objectif a été largement dépassé en 2014 puisque 85 215 collaborateurs ont répondu à cette enquête, soit une croissance de 10.6 %.

4.5.1.3 Parité

Notre objectif est de maintenir une répartition hommes/ femmes globalement équivalente.

En 2013, cette répartition était de 53,93 % de femmes pour 46,06 % d'hommes. En 2014, elle reste similaire : 53,59 % de femmes pour 46,41 % d'hommes.

→ Notre objectif paritaire reste 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 dollars US par an jusqu'à 2016.

Cet objectif a été largement dépassé puisque plus de 4 millions de dollars de dons en espèces ont été collectés pour la seule année 2014.

4.5.3 Enjeux environnementaux

4.5.3.1 Certification ISO 14001

En 2011, notre site d'Ashby en Grande-Bretagne a été certifié ISO 14001; en 2013, c'est l'ensemble de nos implantations en Allemagne qui ont obtenu la certification ISA 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 du commissaire aux comptes, désigné organisme tiers indépendant, sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées figurant dans le rapport de gestion

Exercice clos le 31 décembre 2014

Aux actionnaires,

En notre qualité de commissaire aux comptes de la société Teleperformance désigné organisme tiers indépendant, accrédité par le COFRAC sous le numéro 3-1049 (1), nous vous présentons notre rapport sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées relatives à l'exercice clos le 31 décembre 2014, présentées dans le rapport de gestion (ci-après les « informations RSE »), en application des dispositions de l'article L.225-102-1 du Code de 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, préparées conformément aux procédures utilisées par la société (ciaprès le « Référentiel »), dont un résumé figure dans le rapport de gestion et disponible sur demande 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 de 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 2014 et février 2015 pour une durée d'environ quatre 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 motivé de sincérité, à la norme internationale ISAE 3000 (2).

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 de commerce.

En cas d'absence de certaines informations consolidées, nous avons vérifié que des explications étaient fournies conformément aux dispositions de l'article R.225-105 alinéa 3 du Code de commerce.

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



⁽¹⁾ Dont la portée est disponible sur le site www.cofrac.fr.

⁽²⁾ ISAE 3000 – Assurance engagements other than audits or reviews of historical financial information.

limites précisées dans la note méthodologique présentée dans la section 4 du document de référence qui contient les informations RSE du rapport de gestion du conseil d'administration de la société.

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 trois 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 (1):

■ au niveau de l'entité consolidante et des entités, 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 (2) 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 16,5 % des effectifs.

Pour les autres informations RSE consolidées, nous avons apprécié leur cohérence par rapport à notre connaissance de

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.

> Paris La Défense, le 25 février 2015

KPMG S.A.

Anne Garans

Eric Junières

Associée département changement climatique & développement durable

Associé

⁽¹⁾ Indicateurs sociaux: Effectif total et répartition par sexe (hors USA) et âge (hors USA), mouvements du personnel (embauches et départs), nombre total d'heures de formation, nombre d'accidents du travail avec arrêt, nombre de personnes en situation de handicap (en France) et absentéisme (agents uniquement). Informations qualitatives : Les mesures prises en faveur de l'emploi et de l'insertion des personnes handicapées, La politique de lutte contre les discriminations, Les conditions de santé et de sécurité au travail, L'organisation du dialogue social notamment les procédures d'information, de consultation du personnel et de négociation avec celui-ci, L'organisation de la société pour prendre en compte les questions environnementales, et le cas échéant les démarches d'évaluation ou de certification en matière d'environnement, Les actions de partenariat ou de mécénat, Les actions engagées pour prévenir la corruption, Les mesures prises en faveur de la santé et de la sécurité des consommateurs.

⁽²⁾ Teleperformance USA, Teleperformance UK et Teleperformance France Mère.







Commentaires sur l'exercice

5.1	Examen de la situation financière et du résultat du groupe	126	5.2	Examen de la situation financière et du résultat de la société	130
5.1.1	Événements de l'exercice	126	5.2.1	Bilan	130
5.1.2	Les résultats 2014 du groupe	126	5.2.2	Résultat	132
5.1.3	Trésorerie et capitaux	129			
5.1.4	Données caractéristiques des principales filiales	130	5.3	Tendances et perspectives	132
			5.3.1	Perspectives	132
			5.3.2	Risques et incertitudes	132

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 dans les notes annexes aux états financiers consolidés (en page 142 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 goodwill;
- 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 et pour charges ;
- 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 Événements de l'exercice

Le 7 août 2014, le groupe a réalisé l'acquisition d'Aegis USA Inc., un acteur majeur des services clients aux États-Unis, aux Philippines et au Costa Rica et qui réalise un chiffre d'affaires annuel d'environ 400 millions de dollars US. Le montant de cette transaction s'élève à 631 millions de dollars US sachant qu'un ajustement de prix sera effectué au cours du 1er semestre 2015.

Cette acquisition a été financée à hauteur de 610 millions de dollars US par des lignes de crédit bancaires, mises en place auprès des principales banques du groupe soit :

- un emprunt de 165 millions de dollars US à échéance juillet
- un tirage de 108 millions d'euros sur la ligne de crédit syndiqué multidevises de 300 millions d'euros, à échéance

février 2019, soit un montant équivalent à 145 millions de dollars US du fait de la mise en place d'un « Cross Currency

ainsi que par un placement privé US (USPP) auprès de neuf institutions financières majeures pour un montant total de 325 millions de dollars US, à échéance 7 ans pour 160 millions de dollars US et 10 ans pour 165 millions de dollars US. Les deux tranches sont remboursables in fine.

Par ailleurs, courant juillet 2014, le groupe a acquis 100 % de la société City Park Technologies, acteur reconnu sur le marché britannique dans les services clients dans de nombreux secteurs d'activité et qui réalise un chiffre d'affaires annuel d'environ 17 millions de GBP.

5.1.2 Les résultats 2014 du groupe

5.1.2.1 Activité

Le chiffre d'affaires consolidé du groupe s'est élevé à 2 758 millions d'euros, soit une hausse, à données publiées, de 13,3 % par rapport à 2013. Cette croissance comprend un effet périmètre positif de 148 millions d'euros provenant de la consolidation d'Aegis US Inc. depuis le 7 août 2014 et de City Park Technologies (CPT) depuis le 1er juillet 2014. À périmètre et taux de change constants, la progression s'établit à 9,9 %, dépassant les objectifs que le groupe s'était fixés.

Les variations des devises ont significativement et défavorablement impactées les chiffres d'affaires et ce, à hauteur de 58 millions d'euros. La majorité des devises dans lequel le groupe opère s'est dépréciée vis-à-vis de l'euro, à l'exception de la livre sterling. Les variations les plus

significatives proviennent du real brésilien, du peso argentin et des pesos philippin et colombien.

La croissance du groupe a été soutenue dans les trois zones géographiques du groupe.

Le chiffre d'affaires par zone géographique a évolué comme suit :

(en millions d'euros)	31/12/2014	31/12/2013	Variation
Anglophone & Asie-Pacifique	1 209	947	+ 27,7 %
Europe continentale, Moyen-Orient et Afrique	779	724	+ 7,6 %
Ibérico-LATAM	770	762	+ 1,0 %
TOTAL	2 758	2 433	

► Évolution du chiffre d'affaires du groupe (en %)

	Publié	Comparable *
2012	+ 10,4 %	+ 6,9 %
2013	+ 3,7 %	+ 7,9 %
2014	+ 13,3 %	+ 9,9 %

^{*} À périmètre et taux de change constant.

Zone anglophone & Asie-Pacifique

Les activités de la zone anglophone & Asie-Pacifique enregistrent une progression de + 12,5 % à données comparables. Compte tenu principalement de l'acquisition réalisée aux États-Unis en août 2014, la croissance a données publiés s'est établie à 27,7 %.

La dynamique du marché sur cette région continue d'être très soutenue, notamment aux États-Unis avec une bonne croissance de l'activité développée auprès des clients du groupe dans les secteurs Internet et électronique grand public et de nombreux contrats signés avec de nouveaux clients dans des secteurs variés tels que les services financiers, la santé, les agences de voyages en ligne ou la distribution spécialisée.

Au Royaume-Uni, la croissance est notable, notamment dans les secteurs de l'administration publique, de la distribution et de l'énergie. L'activité intègre, depuis le 1er juillet 2014, la société City Park Technologies basée à Glasgow.

En Asie-Pacifique, l'activité continue de croître à un très bon rythme en Chine, où le groupe accompagne le développement rapide de grands comptes internationaux, notamment dans le secteur de l'électronique grand public.

Zone ibérico-LATAM

La région ibérico-LATAM enregistre une progression de 6,8 % à données comparables. À données publiées, la croissance s'élève à 1,0 %, l'effet devises négatif résultant essentiellement

de la dépréciation sur l'année par rapport à l'euro du real brésilien, des pesos argentin et colombien.

Au Brésil, malgré un environnement économique morose, le groupe a bénéficié au cours de la seconde partie de l'année du démarrage de nouveaux contrats remportés auprès de clients existants à partir notamment de sites récemment ouverts situés dans le nord du pays.

Les bonnes performances enregistrées au Salvador et en République dominicaine portent la croissance des activités nearshore servant le marché américain.

Les activités au Portugal enregistrent la meilleure croissance dans la région, portée par le succès des plateformes multilingues implantées à Lisbonne.

Zone Europe continentale & MEA

Le chiffre d'affaires de la zone a progressé de 9,5 % à données comparables, et de 7,6 % à données publiées, l'effet devise négatif résultant notamment de la dépréciation sur l'année du rouble et de la couronne suédoise par rapport à l'euro.

Le développement rapide des activités de la filiale TLScontact, spécialisée dans les services « face to face », a contribué très positivement à la croissance de la région.

Le groupe continue par ailleurs à bénéficier de la bonne dynamique commerciale auprès de clients globaux, notamment aux Pays-Bas, en Europe de l'Est (Russie, Pologne, Roumanie) et en Europe du Sud (Grèce, Turquie, Égypte). Le démarrage en fin d'année d'un nouveau centre de contact en Pologne pour servir le marché allemand est prometteur et illustre la poursuite du renforcement de l'implantation du groupe avec de nouvelles solutions offshore.

Les activités en France métropolitaine sont en retrait par rapport à l'année précédente, compte tenu de son profil difficile. Elles ne représentent plus en 2014 que 4 % du chiffre d'affaires total du groupe.



5.1.2.2 Rentabilité

L'EBITDA courant s'élève à 376 millions d'euros, en hausse de 15,7 % par rapport à 2013. Sa marge par rapport au chiffre d'affaires s'établit à 13,6 %, en hausse de 0,3 point par rapport à l'année précédente.

L'EBITA courant* atteint 267 millions d'euros contre 226 millions d'euros l'année précédente, soit une progression de 18,2 %. L'EBITA courant rapporté au chiffre d'affaires s'élève à 9,7 % contre 9,3 % en 2013, soit une progression de 0,4 point, en ligne avec l'objectif du groupe.

La rentabilité opérationnelle par zone géographique, hors holding, s'établit comme suit :

Marge d'EBITA courant * (en %)	2014	2013	2012
Zone anglophone & Asie-Pacifique	11,2	10,0	11,3
Zone ibérico-LATAM	10,8	11,8	12,6
Zone Europe continentale, Moyen-Orient et Afrique	2,2	1,8	0,6
TOTAL (Y COMPRIS HOLDING)	9,7	9,3	9,1

^{*} Résultat opérationnel avant amortissement des incorporels liés aux acquisitions et éléments non récurrents.

La zone anglophone & Asie-Pacifique voit son taux de marge EBITA courant progresser pour atteindre 11,2 % contre 10,0 % en 2013. Cette amélioration s'explique par la forte croissance du volume d'activité, l'intégration des activités d'Aegis USA, dont une part importante est réalisée aux Philippines, et un effet devises favorable.

La zone ibéro-LATAM délivre également un taux de marge EBITA courant élevé, à 10,8 %, bien qu'en recul par rapport à 2013. L'EBITA courant s'élève à 83 millions d'euros contre 90 millions d'euros l'année dernière, en raison pour l'essentiel d'un environnement de change défavorable avec la dépréciation du real brésilien et du peso colombien et mexicain.

Avec un EBITA courant de 17 millions d'euros, soit un taux de marge de 2,2 %, en hausse par rapport à 2013, la zone Europe continentale & MEA confirme l'amélioration progressive et continue de sa rentabilité depuis 3 ans. Le groupe a notamment bénéficié en 2014 d'un effet mix favorable lié à la montée en puissance des activités de TLScontact due au démarrage de nouveaux contrats.

Le résultat opérationnel s'établit à 237 millions d'euros contre 196 millions d'euros l'année précédente. Il inclut l'amortissement des actifs incorporels pour 15 millions d'euros, en hausse par rapport à l'année précédente, résultant

de l'acquisition d'Aegis USA Inc. ainsi que les charges non récurrentes suivantes :

- une charge comptable relative aux plans d'actions de performance mis en place en 2013 pour un montant de 7 millions d'euros;
- d'autres charges non récurrentes pour 8 millions d'euros comprenant notamment les frais d'acquisition d'Aegis USA Inc. et de CPT pour 4 millions d'euros.

Le résultat financier fait ressortir une charge nette de 19 millions d'euros contre 7 millions l'année dernière.

La charge d'impôt s'établit à 66 millions d'euros. Le taux d'imposition moyen du groupe ressort à 30,5 % contre 31,5 % l'année précédente.

La part revenant aux minoritaires dans le résultat s'élève à 2 millions d'euros.

Le résultat net part du groupe à 150 millions d'euros progresse de 16,3 % par rapport à l'année précédente (129 millions d'euros). Le résultat net dilué par action s'élève à 2,62 euros, en hausse de 15,4 % par rapport à l'année précédente.

Le conseil d'administration proposera à l'assemblée générale, qui se réunira le 7 mai 2015, de porter le dividende versé au titre de l'exercice 2014 à 0,92 euro par action contre 0,80 euro versé au titre de l'exercice 2013. Le dividende proposé correspond à un taux de distribution de 35 %, niveau stable par rapport à l'année dernière.

5.1.3 Trésorerie et capitaux

Structure financière consolidée au 31 décembre 2014

► Capitaux à long terme

Au 31 décembre (en millions d'euros)	2014	2013	2012
Capitaux propres	1 600	1 396	1 383
Dettes financières non courantes	425	21	14
Total net des capitaux non courants	2 025	1 417	1 397

► Capitaux à court terme

Au 31 décembre (en millions d'euros)	2014	2013	2012
Dettes financières courantes	214	56	76
Trésorerie et équivalents de trésorerie	216	164	170
Excédent de trésorerie sur les dettes financières	2	108	94

► Source et montant des flux de trésorerie

Au 31 décembre (en millions d'euros)	2014	2013	2012
Flux de trésorerie généré par l'activité opérationnelle avant variation du besoin en fonds de roulement	315	236	229
Variation du besoin en fonds de roulement	- 115	- 46	- 26
Flux de trésorerie d'exploitation	200	190	203
Investissements	- 631	- 135	- 114
Désinvestissements (au prix de cession)	3	3	2
Flux de trésorerie lié aux opérations d'investissement	- 628	- 132	- 112
Changement de part d'intérêts dans les entreprises contrôlées	- 7	- 11	- 5
Dividendes/acquisitions de titres d'auto-contrôle	- 46	- 16	- 26
Variation nette des dettes financières	563	- 21	- 39
Flux de trésorerie lié aux opérations de financement	510	- 48	- 70
VARIATION DE LA TRÉSORERIE	82	10	21

Le cash flow après impôts s'est établi à 315 millions d'euros contre 236 millions d'euros l'année précédente.

La variation du besoin en fonds de roulement du groupe a constitué un emploi de 115 millions d'euros contre un emploi de 46 millions l'année précédente. L'arrêt d'un programme d'affacturage, mis en place par la société Aegis USA Inc. avant son intégration dans le groupe en août 2014, a accru le besoin en fonds de roulement d'un montant estimé à 50 millions d'euros.

Les investissements opérationnels nets sont en hausse significative et s'établissent à 157 millions d'euros (5,7 % du chiffre d'affaires) contre 126 millions l'année précédente (5,2 % du chiffre d'affaires). Ils portent sur des créations et agrandissements de centres de contacts sur les marchés clefs dans les trois régions du groupe, et sont liés notamment au démarrage du contrat signé avec le service britannique des visas et de l'immigration (20 millions d'euros).

Les investissements financiers se montent à 471 millions d'euros et concernent les acquisitions d'Aegis USA Inc. et City Park Technologies.

En raison d'un niveau de besoin en fonds de roulement exceptionnel et des importants investissements de développement cette année, le cash flow disponible du groupe s'élève à 43 millions d'euros contre 64 millions d'euros l'année dernière.

Après décaissement des dividendes pour un montant de 46 millions d'euros et prise en compte des investissements financiers pour un montant de 471 millions d'euros, l'endettement net s'élève à 423 millions d'euros au 31 décembre 2014.

La structure financière du groupe demeure très solide avec des capitaux propres de 1 600 millions d'euros, largement supérieurs à la dette financière nette qui s'établit à 423 millions d'euros et avec un ratio d'endettement net sur EBITDA de 1,1 à fin 2014.



5.1.4 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 milliers de dollars US)
Actif non courant	1 023 491
Actif courant	423 104
Total actif	1 446 595
Capitaux propres	320 215
Passif non courant	966 983
Passif courant	159 397
Total passif	1 446 595
Chiffre d'affaires	890 887
RÉSULTAT NET	34 723

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 n'a pas procédé, en 2014, à des acquisitions ou cessions de titres de participation.

Elle a réalisé des investissements corporels pour 0,9 million d'euros qui concernent principalement des agencements dans l'immeuble qu'elle détient à Lyon ainsi que des matériels informatiques pour son centre informatique.

5.2.1.2 Autres opérations financières

Ligne de crédit syndiqué

La société a renouvelé, en janvier 2014 et pour une durée de 5 ans, sa ligne de crédit syndiqué d'un montant de 300 millions d'euros

Cette ligne de crédit permet des tirages en euros et en USD et est remboursable *in fine*, en février 2019.

Le montant tiré au 31 décembre 2014 est de 185 millions d'euros contre 20 millions d'euros au 31 décembre 2013.

Prêts accordés en 2014

L'opération marquante de l'exercice 2014 concerne le prêt de 646 millions de dollars US (soit 532 millions d'euros) octroyé par Teleperformance à sa sous-filiale Teleperformance USA pour principalement financer l'acquisition, en août 2014, de la société Aegis USA Inc., un acteur majeur des services clients aux États-Unis, aux Philippines et au Costa Rica d'une valeur de 631 millions de dollars US.

Ce prêt a été financé par des lignes de crédit bancaires ainsi que par un placement privé US (USPP).

Par ailleurs, dans le cadre de la gestion financière de ses filiales, la société Teleperformance a accordé un certain nombre d'autres prêts à ses filiales, pour un montant global de 81 millions d'euros dont les principaux sont les suivants :

- 14,7 millions de livres sterling, soit 18,3 millions d'euros à sa filiale luxembourgeoise TLS Group ;
- 13,8 millions de livres sterling, soit 17,7 millions d'euros à sa filiale anglaise Teleperformance UK;
- 15,7 millions d'euros à sa filiale luxembourgeoise LCC.

Conditions d'emprunt et structure de financement

Afin de financer sa sous-filiale Teleperformance USA pour l'acquisition d'Aegis USA Inc., la société a mis en place des lignes de crédit bancaires auprès des principales banques du groupe soit :

- un emprunt de 165 millions de dollars US à échéance juillet 2017;
- un tirage de 108 millions d'euros sur la ligne de crédit syndiqué multidevises de 300 millions d'euros, à échéance février 2019, soit un montant équivalent à 145 millions de dollars US du fait de la mise en place d'un « Cross Currency Interest Swap » ;

ainsi qu'un placement privé US (USPP) auprès de neuf institutions financières majeures pour un montant total de 325 millions de dollars US, à échéance 7 ans pour 160 millions de dollars US et 10 ans pour 165 millions de dollars US. Les deux tranches sont remboursables *in fine*.

Le montant des dettes financières s'élève à 821 millions d'euros au 31 décembre 2014, incluant pour 200 millions

d'euros les soldes créditeurs des filiales participant au cash pooling.

La société respecte l'ensemble des ratios financiers auxquels elle est soumise.

5.2.1.3 Résultat fiscal

Le résultat fiscal d'ensemble s'est traduit par un bénéfice de 6,3 millions d'euros en 2014. Le montant des déficits reportables s'élève à 43,4 millions d'euros.

La société bénéficie par ailleurs d'une créance de *carry back* d'un montant de 6,5 millions d'euros, remboursable au plus tard le 30 avril 2016.

5.2.1.4 Capitaux propres

Le capital social au 31 décembre 2014 est composé de 57 201 690 actions de 2,50 euros contre 57 260 190 actions au 31 décembre 2013.



5.2.1.5 Tableau d'échéance des dettes fournisseurs

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 2014.

Type de fournisseur	À échoir dans 1 mois	Overdue + 0 à 30 jours	Overdue + 30 à 60 jours	Overdue + 60 à 90 jours	Overdue + 90 à 120 jours	<i>Overdue</i> + 120 jours	Total
2014							
Intragroupe	1 232	9	676	11			1 928
Tiers externe	419	24		1		62	506
TOTAL	1 651	33	676	12		62	2 434
2013							
Intragroupe	125	7	848			12	992
Tiers externe	93		11	13			117
TOTAL	218	7	859	13		12	1 109

5.2.1.6 Trésorerie

La société présente, au 31 décembre 2014, une trésorerie nette négative de 62,7 millions d'euros contre 74,1 millions d'euros au 31 décembre 2013, incluant les comptes courants de cash pooling et telle que présentée au tableau des flux de trésorerie.

L'amélioration nette de 11,4 millions d'euros s'analyse comme suit :

Flux net décaissé au titre de prêts - 535,1 Augmentation nette des dettes financières 526,4	TOTAL	11,4
Flux net décaissé au titre d'investissements corporels et incorporels - 0,9 Flux net décaissé au titre de prêts - 535,1	Dividendes versés	- 45,7
Flux net décaissé au titre d'investissements corporels et incorporels - 0,9	Augmentation nette des dettes financières	526,4
Flux net décaissé au titre d'investissements	Flux net décaissé au titre de prêts	- 535,1
	corporels et incorporels	- 0,9
Flux net de trésorerie généré par l'activité 66,7	Flux net décaissé au titre d'investissements	
	Flux net de trésorerie généré par l'activité	66,7



5.2.2 Résultat

Le montant du chiffre d'affaires s'établit à 57,4 millions d'euros contre 51,4 millions d'euros en 2013, en augmentation de 6,0 millions d'euros.

Il se décompose comme suit :

	2014	2013
Redevances perçues des filiales	55,3	49,2
Autres revenus (dont locations immobilières)	2,1	2,2

Le résultat d'exploitation fait ressortir un profit de 17,8 millions d'euros en 2014 contre 19,4 millions d'euros en 2013.

Le résultat financier d'un montant de 44,0 millions d'euros en 2014 contre 23,4 millions d'euros en 2013, se décompose comme suit :

	2014	2013
Dividendes	43,2	40,0
Intérêts financiers (net)	6,5	- 2,3
Abandon de créances	- 3,8	
Différences de change	5,1	2,3
Provisions sur filiales	- 7,0	- 16,6

Le montant figurant en « Provisions sur filiales » en 2014 correspond à une dépréciation des titres de la filiale espagnole pour 7 millions.

En 2014, la société a renoncé à la créance de 3,8 millions d'euros qu'elle détenait auprès de sa filiale Teleperformance France au titre de la redevance de marque et des prestations de services rendues sur l'exercice.

Le résultat courant avant impôts fait ressortir un profit de 61,7 millions d'euros, contre un profit de 42,8 millions d'euros en 2013.

Après un impôt sur les sociétés de 12,4 millions d'euros en 2014 (7,9 millions d'euros en 2013), le résultat net 2014 fait ressortir un profit de 49,5 millions d'euros contre un profit de 34,9 millions d'euros en 2013.

5.3 Tendances et perspectives

5.3.1 Perspectives

Le groupe Teleperformance poursuivra en 2015 sa stratégie de création de valeur et de croissance équilibrée. Pour l'exercice 2015, il anticipe une progression de son chiffre d'affaires - à devises et périmètre constants – de l'ordre de 7 %.

Le groupe visera une amélioration de ses ratios de rentabilité avec comme objectif d'atteindre une marge d'EBITA (hors éléments non récurrents) supérieure ou égale à 10,3 % du chiffre d'affaires.

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.





Comptes consolidés

6.1	État de la situation financière	134	6.5	Variation des capitaux propres	137
6.2	État du résultat	135	6.6	Notes annexes aux états	
6.3	État du résultat global	135		financiers consolidés	138
6.4	État des flux de trésorerie	136	6.7	Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	181



6.1 *État de la situation financière*

(en millions d'euros)	Notes	31/12/2014	31/12/2013
ACTIF			
Actifs non courants			
Goodwill	D	1 019	674
Autres immobilisations incorporelles	C.2	323	78
Immobilisations corporelles	C.1	391	287
Actifs financiers	G.2	43	33
Impôts différés	E.2	41	31
Total actifs non courants		1 817	1 103
Actifs courants			
Actifs impôts exigibles		37	38
Clients	C.3	693	498
Autres actifs courants	C.3	113	73
Autres actifs financiers	G.2	51	15
Trésorerie et équivalents	G.4	216	164
Total actifs courants		1 110	788
TOTAL ACTIF		2 927	1 891
(en millions d'euros)	Notes	31/12/2014	31/12/2013
PASSIF			
Capitaux propres			
Capital	F.1	143	143
Prime d'émission		575	576
Réserves de conversion		32	- 65
Autres réserves groupe		845	738
Total part du groupe		1 595	1 392
Participations ne conférant pas le contrôle		5	4
Total capitaux propres		1 600	1 396
Passifs non courants			
Provisions	1.2	10	9
Passifs financiers	G.4	425	21
Impôts différés	E.2	125	37
Total passifs non courants		560	67
Passifs courants			
Provisions	1.2	43	14
Dettes d'impôts		49	23
Fournisseurs	C.9	123	87
Autres passifs courants	C.9	338	249
Autres passifs financiers	G.4	214	56
Total passifs courants		767	429
TOTAL DES PASSIFS ET DES CAPITAUX PROPRES		2 927	1 891

6.2 État du résultat

(en millions d'euros)	Notes	2014	2013
Chiffre d'affaires	C.10	2 758	2 433
Autres produits de l'activité	C.10	7	9
Charges de personnel		- 1 883	- 1 706
Charges externes	C.11	- 493	- 401
Impôts et taxes		- 14	- 13
Dotations aux amortissements		- 109	- 99
Amortissements des incorporels liés aux acquisitions		- 15	- 8
Perte de valeur des goodwill		0	- 3
Charges liées aux paiements fondés sur des actions	C.4	- 7	- 10
Autres produits (charges) d'exploitation	C.12	- 7	- 6
Résultat opérationnel		237	196
Produits de trésorerie et d'équivalents de trésorerie		2	1
Coût de l'endettement financier brut		- 14	- 9
Coût de l'endettement financier net	G.3	- 12	- 8
Autres produits financiers	G.3	47	27
Autres charges financières	G.3	- 54	- 26
Résultat financier		- 19	- 7
Résultat avant impôt		218	189
Charge d'impôt	E.1	- 66	- 60
Résultat net après impôt		152	129
Résultat net après impôt - Part du groupe		150	129
Résultat net après impôt - Participations ne conférant pas le contrôle		2	0
Résultat de base par action (en euros)	F.3	2,62	2,27
Résultat dilué par action (en euros)	F.3	2,62	2,27

9

6.3 État du résultat global

(en millions d'euros)	2014	2013
RÉSULTAT NET APRÈS IMPÔT	152	129
Non reclyclables en résultat		
Recyclables en résultat		
Gains (pertes) nets sur couvertures de change (brut)	- 8	- 5
Gains (pertes) nets sur couvertures de change (impôt)	3	2
Écarts de conversion	97	- 82
Autres éléments du résultat global	92	- 85
TOTAL PRODUITS ET CHARGES COMPTABILISÉS	244	44
dont groupe	242	44
dont participations ne conférant pas le contrôle	2	



6.4 État des flux de trésorerie

(en millions d'euros) No.	tes 2014	2013
FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS À L'ACTIVITÉ OPÉRATIONNELLE		
Résultat net après impôt - Part du groupe	150	129
Résultat participation ne conférant pas le contrôle	2	0
Charges d'impôts comptabilisées	66	60
Charges (produits) sans effet sur la trésorerie	H.1 150	118
Impôt décaissé	1.2 - 53	- 71
Marge brute d'auto-financement	315	236
Variation du besoin en fonds de roulement	l.3 - 115	- 46
Flux de trésorerie générés par l'activité	200	190
FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX OPÉRATIONS D'INVESTISSEMENT		
Acquisition d'immobilisations inc. et corporelles	- 160	- 127
Prêts accordés	- 1	- 8
Cession d'immobilisations inc. et corporelles	3	1
Remboursement de prêts	1	2
Acquisitions de participations avec prise de contrôle	<i>d.4</i> - 471	
Flux de trésorerie liés aux investissements	- 628	- 132
FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX OPÉRATIONS DE FINANCEMENT		
Acquisition/cession de titres d'auto-contrôle		1
Changement de parts d'intérêts dans les sociétés contrôlées	- 7	- 11
Dividendes versés aux actionnaires de la société mère	- 46	- 17
Augmentation des dettes financières	918	72
Remboursement des dettes financières	- 355	- 93
Flux de trésorerie liés aux opérations de financement	510	- 48
Variation de trésorerie	82	10
incidence des variations de change et reclassements	- 28	- 10
Trésorerie à l'ouverture	d.5 160	160
Trésorerie à la clôture	d.5 214	160

6.5 *Variation des capitaux propres*

	Part du groupe								
(en millions d'euros)	Capital Prime social d'émission		Réserves de Réserve conversion & résulta		Impact des instruments financiers de couverture	Gains & pertes actuariels sur avantage du personnel	Réserves groupe	Participation ne conférant pas le contrôle	Total
31/12/2012	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 net après impôt				129			129		129
Pertes nettes sur les couvertures de flux de trésorerie					- 3		- 3		- 3
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'auto-contrôle				1			1		1
Dividendes (0,68 € par action)				- 38			- 38		- 38
31/12/2013	143	576	- 65	740	- 2	0	1 392	4	1 396
Différences de change résultant de la conversion des opérations à l'étranger			97				97		97
Résultat net après impôt				150			150	2	152
Pertes nettes sur les couvertures de flux de trésorerie					- 5		- 5		- 5
TOTAL DES PRODUITS ET CHARGES COMPTABILISÉS	0	0	97	150	- 5	0	242	2	244
Réduction de capital		- 1					- 1		- 1
Juste valeur actions gratuites				7			7		7
Titres d'auto-contrôle				1			1		1
Dividendes (0,80 € par action)				- 46			- 46	- 1	- 47
31/12/2014	143	575	32	852	- 7	0	1 595	5	1 600

Rappelons que les différences de change résultant de la conversion des états financiers des filiales étrangères antérieurs au 1^{er} janvier 2004 ont été reclassées en réserves, conformément à l'option offerte par IFRS 1 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

4. Pri	ncipes comptables généraux	139	F.	Cap	oitaux propres et résultat par action	157
Note A.1	Entité présentant les états financiers	139	Note	F.1	Capital social	157
Note A.2	Bases de préparation	139	Note	F.2	Titres d'auto-contrôle	157
Note A.3	Instruments financiers	140	Note	F.3	Résultat par action	158
Note A.4	Dépréciation	140	G.	Act	ifs et Passifs financiers	158
Note A.5	Détermination de la juste valeur	140	Note		Principes et méthodes comptables	158
Note A.6	Glossaire	141	Note		Actifs financiers	
B. Pé	rimètre de consolidation	142	Note	G.3	Résultat financier	160
Note B.1	Principes et méthodes comptables	142	Note	G.4	Passifs financiers	160
Note B.2	Évolution du périmètre de consolidation	143	Note	G.5	Opération de couverture de change	162
C. Ac	tivité opérationnelle	144	Note	G.6	Valeur comptable et juste valeur des actifs et passifs financiers par catégorie	
Note C.1	Immobilisations corporelles		Note	G.7	Gestion du risque financier	
Note C.2 Note C.3	Autres Immobilisations incorporelles Créances clients et autres débiteurs		Note	G.8	Risques de conversion dans le cadre de la consolidation	160
Note C.4	Paiements fondés sur des actions		Note	G 9	Devises étrangères	
Note C.5	Avantages à court terme				_	
Note C.6	Indemnités de fin de contrat de travail		Н.		x de trésorerie	170
Note C.7	Avantages au personnel - Régimes à cotisations définies		Note	H.1	Charges (produits) sans effet sur la trésorerie	
Note C.8			Note	H.2	Impôt décaissé	170
Note C.9	Autres avantages à long terme Dettes fournisseurs et autres créditeurs		Note	H.3	Variation du besoin en fonds de roulemen	t. 171
	Produits		Note	H.4	Acquisition de participations avec prise de contrôle	171
	Charges externes		Note	шБ	Trésorerie présentée dans l'état des flux	1 / 1
	Autres produits et charges d'exploitation .		Note	11.5	de trésoreriede	171
	Information sectorielle		ı.	Pro	visions, litiges, engagements	
	odwill	153			autres obligations contractuelles	171
			Note	1.1	Principes et méthodes comptables	171
Note D.1	Principes et méthodes comptables		Note	1.2	Variation des provisions	172
Note D.2 Note D.3	Variation du goodwill Répartition des goodwill par principales	153	Note	1.3	Avantages postérieurs à l'emploi : régimes à prestations définies	
	unités génératrices de trésorerie ou groupe d'unités génératrices de trésorerie (appelés ci-après UGT)	154	Note	1.4	Garanties et autres obligations contractuelles	174
Note D.4	Détermination de la valeur recouvrable		Note	1.5	Litiges	175
Note D.5	des UGT Tests de sensibilité		J.	Par	ties liées	176
	pôts sur les résultats	155 156	Note	J.1	Nature des transactions entre la société mère et les filiales du groupe	176
Note E.1	Charge d'impôt	156	Note	J.2	Nature des relations avec les parties liées.	176
Note E.2	Impôts différés		Note	J.3	Rémunération des dirigeants (Comex)	176
			K.	Évé	nements postérieurs à la clôture	176

Événements de l'exercice 2014

Le 7 août 2014, le groupe a réalisé l'acquisition d'Aegis Usa Inc., un acteur majeur des services clients aux États-Unis, aux Philippines et au Costa Rica et qui réalise un chiffre d'affaires annuel d'environ 400 millions de dollars US. Le montant de cette transaction s'élève à 631 millions de dollars US sachant qu'un ajustement de prix sera effectué au cours du 1er semestre 2015 (voir note B.2).

Cette acquisition a nécessité la mise en place d'un financement spécifique qui est explicité en note G.4 Passifs financiers.

Par ailleurs, courant juillet 2014, le groupe a acquis 100 % de la société City Park Technologies, acteur reconnu sur le marché britannique dans les services clients dans de nombreux secteurs d'activité et qui réalise un chiffre d'affaires d'environ 17 millions de GBP.

A. Principes comptables généraux

NOTE A.1 Entité présentant les états financiers

Teleperformance (« la société ») est une entreprise domiciliée en France.

Les états financiers consolidés de la société pour l'exercice clos le 31 décembre 2014 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 2015 et seront soumis à l'approbation de l'assemblée générale du 7 mai 2015.

Les états financiers sont présentés en millions d'euros arrondis au million d'euros le plus proche.

NOTE A.2 Bases de préparation

Les états financiers consolidés au 31 décembre 2014 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 normes, amendements et interprétations suivants :

- 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;
- amendement à IAS 36 sur les informations à fournir sur la valeur recouvrable des actifs non financiers;
- amendements à IAS 39 sur la novation des dérivés et maintien de la comptabilité de couverture;

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 de l'interprétation IFRIC 21 sur les taxes applicable par anticipation.

Cette interprétation sera d'application obligatoire à compter du 1er janvier 2015.

Le groupe n'attend pas d'impact significatif sur les états financiers du fait de son adoption.

À l'exception des nouvelles normes, amendements et interprétations listés supra, 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 2013.

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.

Estimations

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 goodwill;
- 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
- les provisions pour risques et pour charges ;
- 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.

Instruments financiers NOTE A.3

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 passifs financiers sont décomptabilisés si les obligations du groupe spécifiées au contrat arrivent à expiration ou ont été éteintes ou annulées.

NOTE A.4 Dépréciation

Actifs non-financiers

Les actifs non financiers du groupe (les immobilisations) 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.

Actifs financiers

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.

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.

NOTE A.5 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, principalement les immeubles, 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 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.

NOTE A.6 Glossaire

EBITA ou EBITA courant : (*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.

La juste valeur des swaps de taux d'intérêts repose sur les évaluations fournies par les banques 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.

Capital Employed : signifie le goodwill, immobilisations corporelles et incorporelles, comptes constitutifs du besoin en fonds de roulement.

Éléments non récurrents : coûts de restructuration, charges liées aux plans d'attribution gratuite d'actions, coûts liés aux fermetures de filiales, frais d'acquisition de sociétés...





B. Périmètre de consolidation

NOTE B.1 Principes et méthodes comptables

Note B.1.1 Principes de consolidation **Filiales**

Une filiale est une entité contrôlée par la société. Le contrôle existe lorsque les relations de la société avec l'entité l'exposent ou lui donnent droit à un rendement variable et qu'elle a la possibilité d'influer sur ce rendement du fait du pouvoir qu'elle exerce sur l'entité.

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.

Note B.1.2 Monnaies étrangères

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 dans certains cas ou la majorité des flux financiers est réalisée 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.

Regroupements d'entreprise **Note B.1.3**

Suite à la révision des normes IFRS 3 et IAS 27 en 2008, 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, le groupe a appliqué de manière prospective IFRS 3 révisée. Chaque regroupement d'entreprises peut donc, sur choix du groupe, être comptabilisé selon l'une des deux options proposées par la norme :

- Valorisation des intérêts minoritaires en proportion des actifs et passifs identifiables;
- Valorisation des intérêts minoritaires en juste valeur (méthode dite « du goodwill complet »).

Le groupe a appliqué la valorisation des intérêts minoritaires en proportion des actifs et passifs identifiables pour les acquisitions réalisées depuis 2010.

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 valeur actuelle de l'engagement avec en contrepartie la diminution des capitaux propres du groupe. Les variations ultérieures de la dette sont constatées par les capitaux propres.

Depuis 2010, 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.

NOTE B.2 Évolution du périmètre de consolidation

Le 7 août 2014, le groupe a finalisé l'acquisition de 100 % des titres de la société Aegis USA Inc., un acteur majeur des services clients aux États-Unis, aux Philippines et au Costa Rica. Ce groupe compte plus de 19 000 collaborateurs dans 12 centres répartis sur les trois pays. Il possède un portefeuille important de clients premium issus de différents secteurs clés en pleine expansion sur le marché américain.

Cette acquisition est consolidée par intégration globale à compter du 7 août 2014.

en millions de dollars IJS

Le prix d'acquisition a été réglé en numéraire pour un montant de 631 millions de dollars. Un ajustement du prix d'acquisition, estimé à 26 millions de dollars à la baisse au 31 décembre, a été comptabilisé et devrait faire l'objet d'un remboursement au cours du 1er semestre 2015. En effet, le contrat d'acquisition prévoit un ajustement lié à la dette nette et besoin en fonds de roulement tels que définitivement arrêtés à la date d'acquisition. Les frais afférents à cette acquisition ont été comptabilisés en autres charges d'exploitation pour un total de 3,1 millions d'euros.

Justes valeurs provisoires au 07/08/2014

Le tableau ci-dessous présente la meilleure estimation à la date d'arrêté des comptes, des justes valeurs attribuées aux actifs et passifs identifiables d'Aegis USA Inc. à la date d'acquisition :

en millions de dollars us	justes valeurs provisoires au 07/08/2014
ACTIF	
Actifs non courants	
Immobilisations incorporelles	303
Immobilisations corporelles	47
Autres actifs non courants	7
Total actifs non courants	357
Actifs courants	
Clients	55
Autres actifs courants	16
Trésorerie et équivalents	26
Total actifs courants	97
TOTAL ACTIF	454
PASSIFS	
Passifs non courants	
Impôts différés passifs	106
Total passifs non courants	106
Passifs courants	
Fournisseurs	8
Autres passifs courants	86
Total passifs courants	94
TOTAL PASSIF	200
ACTIFS NETS ACQUIS À 100 %	254
PRIX D'ACQUISITION	605
GOODWILL PROVISOIRE	351



COMPTES CONSOLIDÉS 6.6 Notes annexes aux états financiers consolidés

Le groupe est en cours d'évaluation des actifs et passifs de la société acquise et a, dans un premier temps, estimé à 300 millions de dollars US la valeur de la « relation clients », ce qui a conduit à la comptabilisation d'un actif incorporel de ce montant et d'un impôt différé passif de 113 millions de dollars US. Il en résulte un goodwill préliminaire de 351 millions de dollars US, qui sera définitivement figé au cours des prochains mois.

Ce goodwill trouve principalement son origine dans les synergies commerciales attendues, cette acquisition renforçant le positionnement du groupe sur le marché américain et dans des secteurs clefs en pleine expansion (finance, santé...).

Un passif éventuel de 36 millions de dollars US, lié à des risques fiscaux identifiés lors du processus d'acquisition, a également été comptabilisé lors du regroupement d'entreprises avec en contrepartie un actif de même montant, ces risques étant couverts par une garantie de passif (voir note I.4).

La contribution d'Aegis USA Inc. au résultat 2014 du groupe se présente comme suit :

en millions de dollars US	07/08/2014-31/12/2014
Chiffre d'affaires	176
Résultat opérationnel	23
Résultat net	16

En année pleine 2014, le chiffre d'affaires s'élève à environ 400 millions de dollars US et le résultat avant impôts à environ 54 millions de dollars US.

Par ailleurs, courant juillet 2014, le groupe a acquis 100 % de la société City Park Technologies, acteur reconnu sur le marché britannique. Le montant du goodwill relatif à cette acquisition est de 14,5 millions d'euros au 31 décembre 2014.

Les garanties de passif reçues dans le cadre de ces acquisitions sont décrites dans la note 1.4 Garanties et autres obligations contractuelles.

C. Activité opérationnelle

NOTE C.1 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 A.4 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

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 :

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.

Les immobilisations corporelles se décomposent comme suit :

Valeurs brutes	Terrains & constructions	Matériel informatique téléphonique	Autres	En cours	Total
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
Variation de périmètre	20	12	3	2	37
Reclassement	- 2	4	5	- 8	- 1
Augmentation	44	55	29	15	143
Diminution	- 10	- 38	- 11	- 1	- 60
Conversion	19	28	10	1	58
31 DÉCEMBRE 2014	328	448	194	17	987

Amortissements	Terrains & constructions	Matériel informatique téléphonique	Autres	En cours	Total
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
Reclassement	4		- 3		1
Dotation	- 28	- 48	- 19		- 95
Diminution	10	37	10		57
Conversion	- 9	- 20	- 7		- 36
31 DÉCEMBRE 2014	- 153	- 329	- 114	_	- 596

Montant net	Terrains & constructions	Matériel informatique téléphonique	Autres	En cours	Total
31 décembre 2012	115	91	60	9	275
31 décembre 2013	127	89	63	8	287
31 DÉCEMBRE 2014	175	119	80	17	391

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.



NOTE C.2 Autres Immobilisations incorporelles

Elles comprennent principalement:

- les margues et «relations clients » évaluées et comptabilisées dans le cadre des regroupements d'entreprises;
- les logiciels acquis par le groupe, ayant une durée d'utilité finie, qui sont comptabilisées à leur coût diminué du cumul des amortissements et du cumul des pertes de valeur (voir méthode comptable décrite en note A.4 Dépréciation).

Les dépenses portant sur 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. Les autres immobilisations incorporelles sont amorties dès lors qu'elles sont prêtes à être mises en service. Les durées d'utilité estimées sont les suivantes :

Logiciels :	3 à 5 ans
Brevets et licences :	10 ans
Marques :	3 à 10 ans
Relations clients :	9 à 15 ans

Les autres immobilisations incorporelles se décomposent comme suit :

Valeurs brutes	Logiciels	Incorporels liés aux acquisitions	Autres	Total
AU 31 DÉCEMBRE 2012	108	100	3	211
Reclassement	- 2			- 2
Augmentation	17			17
Diminution	- 3			- 3
Conversion	- 5	- 5		- 10
AU 31 DÉCEMBRE 2013	115	95	3	213
Périmètre	3	226		229
Reclassement	- 4		- 1	- 5
Augmentation	19		1	20
Diminution				0
Conversion	5	28		33
AU 31 DÉCEMBRE 2014	138	349	3	490

Dépréciations & amortissements	Logiciels	Incorporels liés aux acquisitions	Autres	Total
AU 31 DÉCEMBRE 2012	- 84	- 37	- 2	- 123
Reclassement	2			2
Dotation	- 15	- 8		- 23
Diminution	3			3
Conversion	4	2		6
AU 31 DÉCEMBRE 2013	- 90	- 43	- 2	- 135
Reclassement	4	1		5
Dotation	- 14	- 15		- 29
Diminution				0
Conversion	- 4	- 4		- 8
AU 31 DÉCEMBRE 2014	- 104	- 61	- 2	- 167

AU 31 DÉCEMBRE 2014	34	288	1	323
au 31 décembre 2013	25	52	1	78
au 31 décembre 2012	24	63	1	88
Montant net	Logiciels	Incorporels liés aux acquisitions	Autres	Total

Au 31 décembre 2014, les incorporels liés aux acquisitions concernent des marques pour 1,1 million d'euros et des « relations clients » pour 286,7 millions d'euros dont 240,5 millions d'euros sont liés à l'acquisition d'Aegis USA Inc. (voir note B.2 Évolution du périmètre de consolidation).

Les autres immobilisations incorporelles comprennent principalement des brevets et des licences.

NOTE C.3 Créances clients et autres débiteurs

Les créances clients et autres débiteurs sont évaluées à leur juste valeur lors de la comptabilisation initiale, puis au coût amorti diminué du montant des pertes de valeur.

	31/12/2014			31/12/2013
	Brut	Dépréc.	Net	Net
Créances clients et comptes rattachés	702	- 9	693	498
Autres créances	32	- 1	31	19
États, impôts et taxes	40		40	25
Avances et créances sur immobilisations	3		3	3
Charges constatées d'avance	39		39	26
TOTAL	816	- 10	806	571

▶ Répartition du poste créances clients et comptes rattachés par zone géographique

TOTAL	693	498
Holdings	0	0
Europe cont. & MEA	177	166
Ibérico-LATAM	138	124
Anglophone APAC	378	208
	31/12/2014	31/12/2013

▶ Échéancier des créances clients et comptes rattachés

	31/12/2014	31/12/2013
Non échues	526	419
< 30 jours	73	59
< 30 jours < 60 jours	39	10
< 90 jours < 120 jours	26	4
< 120 jours	20	4
> 120 jours	9	2
TOTAL	693	498





Affacturage

Dans le cadre d'un contrat d'affacturage, les 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.

Le groupe et certaines de ses filiales ont mis en place des contrats d'affacturage qui répondent aux critères de déconsolidation. Ces contrats portent sur un montant de 17,8 millions d'euros au 31 décembre 2014 (21,8 millions d'euros au 31 décembre 2013).

Il est à noter que le groupe conserve l'activité de relance et d'encaissement des créances cédées, pour le compte du factor.

NOTE C.4 Paiements fondés sur des actions

Le groupe a mis en place des plans d'actions de performance attribuées gratuitement à des salariés et mandataires sociaux du groupe et qui sont en vigueur au cours de l'exercice.

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.

Les caractéristiques des deux plans sont les suivantes :

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, les conseils d'administration des 30 juillet 2013 et 25 février 2014 ont attribué gratuitement un total de 862 500 actions de performance à des salariés du groupe. Le conseil du 30 juillet 2013 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.

	Plan 30/07/2013	Plan 25/02/2014
Date du conseil ayant attribué les actions	30/07/2013	25/02/2014
Période d'acquisition des droits	31/07/2013 au 30/07/2016	26/02/2014 au 25/02/2017
Date d'octroi	02/08/2013	25/02/2014
Nombre d'actions attribuées *	1 140 000	22 500
Nombre d'actions annulées/réattribuées	- 127 500	
Nombre d'actions en circulation au 31/12/2014	1 012 500	22 500
Juste valeur d'une action attribuée gratuitement à la date d'octroi	33,37 €	40,80 €
* dont mandataires sociaux	300 000	0

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 ciaprès 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 ciaprès 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 %.
- * Cf. note A.6 Glossaire.

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 %.

Sur la base des probabilités d'atteinte des objectifs susmentionnés, une charge de 7,0 millions d'euros a été constatée en 2014 contre 4,9 millions d'euros en 2013.

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 avaient attribué gratuitement un total de 1 131 500 actions de performance à des salariés et mandataires sociaux du groupe dont 2 000 étaient encore en cours au 31 décembre 2013 et ont été attribuées à leur échéance, soit le 30 juillet 2014.

La charge relative à ces plans et enregistrée au compte de résultat au titre de l'année 2014 est nulle (5,2 millions d'euros sur l'exercice 2013).

NOTE C.5 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.

NOTE C.6 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.

NOTE C.7 Avantages au personnel - Régimes à cotisations définies

Les cotisations à payer à un régime à cotisations définies sont comptabilisées en charges lorsqu'elles sont dues.

Les charges constatées à ce titre s'élèvent à 7,8 millions d'euros sur l'exercice 2014 contre 7,3 millions d'euros en 2013.

NOTE C.8 Autres avantages à long terme

Il n'existe pas d'autres avantages à long terme autres que ceux liés aux avantages postérieurs à l'emploi qui sont décrits en note I.3 Avantages postérieurs à l'emploi : régimes à prestations définies.





Dettes fournisseurs et autres créditeurs NOTE C.9

Les dettes fournisseurs et autres créditeurs sont évalués à leur juste valeur lors de la comptabilisation initiale, puis au coût amorti.

	31/12/2014	31/12/2013
Fournisseurs	123	87
Autres créditeurs	121	101
État impôts et taxes	56	49
Charges à payer	109	74
Autres dettes d'exploitation	52	25
TOTAL	461	336

Les autres dettes d'exploitation au 31 décembre 2014 incluent pour 22,1 millions d'euros la juste valeur passive des instruments financiers dérivés sur couvertures de change.

NOTE C.10 **Produits**

Chiffre d'affaires

Les produits provenant des prestations de services sont évalués à la juste valeur de la contrepartie reçue ou à recevoir en tenant compte des remises commerciales ou autres escomptes accordés par l'entreprise.

Dans la plupart des cas, la contrepartie se présente sous forme de trésorerie ou d'équivalent de trésorerie, et le montant des produits des activités ordinaires est le montant de trésorerie ou d'équivalent de trésorerie reçu ou à recevoir.

Ces produits sont comptabilisés dans le compte de résultat au fur et à mesure de la réalisation des prestations.

Pour les contrats dont la facturation est basée sur du temps passé, le produit est estimé en fonction du temps effectif facturable.

Pour les contrats dont la facturation est basée sur des volumes d'appels traités, un nombre de stations de travail ou d'agents alloués, le produit est estimé en fonction du volume facturable.

Dans certains contrats, notre prestation consiste à vendre les produits de nos clients (assurances, cartes bancaires). Le produit n'est reconnu que lorsqu'il est définitivement acquis.

Les revenus subordonnés à des objectifs quantitatifs ne sont reconnus que lorsque l'objectif est atteint.

Les revenus subordonnés à des objectifs qualitatifs ne sont reconnus que lorsque le client a reconnu l'atteinte desdits objectifs.

Le chiffre d'affaires consolidé 2014 s'élève 2 758 millions d'euros soit une hausse, à données publiées, de 13,3 % par rapport à 2013.

À périmètre et taux de change constants, la progression est de 9,9 %.

Autres produits de l'activité

Les « Autres produits de l'activité » sont principalement constitués de subventions publiques qui sont présentées au bilan en « Autres créances » 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 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 au même rythme que son amortissement.

Suite à l'adoption en France, en 2012, de la loi sur le crédit d'impôt pour la compétitivité et l'emploi (CICE), le groupe a opté pour la comptabilisation de ce dernier en « autres produits de l'activité ».

En 2014, les subventions représentent un montant de 7,5 millions d'euros contre 9,0 millions d'euros en 2013. Elles intègrent le CICE pour 3,4 millions d'euros sur l'année 2014 contre 2,6 millions d'euros en 2013.

NOTE C.11 Charges externes

Elles sont constituées pour l'essentiel de loyers et charges locatives, des frais de communications téléphoniques, locations, primes d'assurances, frais de déplacement et de réception, et honoraires.

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. En conséquence, les avantages reçus, le cas échéant (tels que franchises de loyers sur une certaine période) sont comptabilisés en résultat sur cette même durée.

De manière générale, le groupe est rarement propriétaire de ses centres d'appels et n'a que très peu recours à des contrats de location-financement. Ainsi, en matière immobilière, la plupart des centres d'appels font l'objet de contrats de location simple et les engagements y afférents sont présentés en note l.4 *Garanties et autres obligations contractuelles*.

	2014	2013
Loyers et charges locatives immobiliers	153	134
Frais de télécommunication	76	63
Location et entretien de matériel	52	46
Honoraires	26	23
Frais de déplacement, missions & réceptions	37	33
Consommables	11	11
Autres	138	91
TOTAL	493	401

NOTE C.12 Autres produits et charges d'exploitation

Cette ligne regroupe les éléments inhabituels quant à leur survenance ou leur montant. Elle inclut principalement certaines plus et moins-values de cession d'actifs corporels ou incorporels, certaines charges de restructuration ou liées à des départs, certains litiges majeurs, les frais d'acquisition ou de fermetures de sociétés...

	2014	2013
Autres produits d'exploitation		2
Autres charges d'exploitation	- 7	- 8
TOTAL	- 7	- 6

Les « autres produits et charges d'exploitation » en 2014 sont principalement constitués des frais d'acquisition de Aegis USA Inc. et de CPT pour un total de 3,6 millions d'euros ainsi qu'à des coûts de restructuration pour le solde, tandis qu'en 2013

ils comprenaient principalement des coûts de restructuration en Argentine et au Chili ainsi que des coûts liés à la fermeture de nos activités en Belgique.



NOTE C.13 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, telle que suivie par le directeur général, 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, Jamaïque et le Guyana;
- 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 sousgroupes TLS et GN Research ont été rattachés;

Les prestations entre secteurs géographiques sont minimes et réalisées à des conditions de marché.

L'information sectorielle est présentée ci-après :

Les flux intersecteurs étant non significatifs, ceux-ci n'ont pas fait l'objet d'une présentation séparée.

2014	Anglophone APAC	Ibérico-LATAM	Europe cont. & MEA	Holdings	TOTAL
Chiffre d'affaires	1 209	770	779		2 758
Résultat opérationnel	121	77	17	22	237
Investissements	59	48	52	1	160
Amortissements des actifs corporels et incorporels	54	40	29	1	124

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

D. Goodwill

NOTE D.1 Principes et méthodes comptables

Lors d'un regroupement d'entreprises, le goodwill est calculé conformément à ce qui est indiqué en note B.1.3 *Regroupement d'entreprises*.

Dépréciation

Pour les goodwill, 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 « UGT » ou groupes d'UGT 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 « UGT » ou groupes d'UGT 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 (ou groupe d'unités) dans l'ordre suivant :

■ en priorité le goodwill ;

 puis les actifs incorporels et corporels au prorata de leur valeur comptable.

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.

Le groupe détermine ses taux d'actualisation en prenant en compte la moyenne des taux sans risques à échéance entre 20 et 30 ans observés sur 12 mois, la prime de risques marché, le bêta moyen hebdomadaire sur 2 ans de Teleperformance (compte tenu de l'absence de sociétés comparables). Les taux sans risques et les primes de risques sont calculés pour une zone géographique homogène.

Une perte de valeur comptabilisée au titre d'un goodwill ne peut pas être reprise.

NOTE D.2 Variation du goodwill

Les variations de goodwill sur les exercices 2013 et 2014 sont détaillées ci-dessous :

Goodwill	Valeurs brutes	Dépréciations	Montant net
Au 31 décembre 2012	735	- 23	712
Augmentation/Dotation		- 3	- 3
Conversion	- 37	2	- 35
Au 31 décembre 2013	698	- 24	674
Variation de périmètre	276		276
Conversion	69		69
AU 31 DÉCEMBRE 2014	1 043	- 24	1 019



NOTE D.3 Répartition des goodwill par principales unités génératrices de trésorerie ou groupe d'unités génératrices de trésorerie (appelés ci-après UGT)

Les filiales sont regroupées pour constituer une 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 2014, l'analyse a conduit à la détermination des principales UGT suivantes :

UGT Amérique du Nord

Cette 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, en Jamaïque et en Guyana.

UGT Nearshore

Cette UGT regroupe l'activité des filiales de centres de contacts situées au Mexique, au Costa Rica au Salvador et en République dominicaine.

UGT Europe centrale

Cette UGT regroupe l'activité des filiales situées en Allemagne, au Benelux, en Suisse et aux Pays-Bas.

UGT Royaume-Uni

Cette UGT regroupe l'activité au Royaume-Uni ainsi que la filiale de délocalisation située en Afrique du Sud.

Il est à noter qu'elle intègre le goodwill de 14,5 millions d'euros constatée lors de l'acquisition de City Park Technologies en juillet 2014.

UGT FSM (French Speaking Market)

Cette 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. 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 49,2 millions d'euros sur celle-ci. Hors CICE, la valeur recouvrable de l'UGT aurait été inférieure de 8,0 millions d'euros à la valeur comptable des actifs ce qui aurait conduit à une dépréciation du goodwill de ce même montant.

UGT FHCS (ex Aegis)

Suite à l'acquisition d'Aegis USA Inc. en août 2014, un goodwill provisoire de 289,4 millions d'euros a été constaté au bilan du 31 décembre 2014. En effet, comme indiqué en note B2 Évolution du périmètre de consolidation, la société est en cours d'évaluation des actifs et passifs acquis. L'intégration des activités d'Aegis USA Inc. dans les activités du groupe pourra éventuellement conduire à un regroupement ultérieur de cette UGT avec une ou plusieurs autres UGT du groupe.

Autres UGT

Les autres UGT ne représentent individuellement que des montants inférieurs à 4,0 % du montant total des goodwill.

Le tableau ci-après récapitule les goodwill et taux d'actualisation relatifs à chaque UGT significatives. Le groupe a mené des travaux, afin de tester la valeur des goodwill au 31 décembre 2014.

	Goodwill			Taux d'acti	ualisation	
	31/12/2014	Dont dépréciation	31/12/2013	Dont dépréciation	2014	2013
FHCS (ex Aegis)	289	0				
Amérique du Nord	286	16	254	16	7,6 %	7,8 %
Nearshore	123	0	116	0	11,0 %	11,4 %
Europe centrale	93	0	93	0	6,5 %	6,9 %
Royaume-Uni	77	0	58	0	7,6 %	7,9 %
FSM	53	0	53	0	6,9 %	7,4 %
Autres	98	8	100	8		
TOTAL	1 019	24	674	24		

NOTE D.4 Détermination de la valeur recouvrable des UGT

La valeur recouvrable des UGT est calculée à partir de la valeur d'utilité.

Le groupe n'a pas utilisé d'autre méthode de valorisation, notamment la juste valeur diminuée des coûts de cession.

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 futurs sont construits sur une hypothèse de croissance et d'amélioration de la profitabilité nulles pour les quatre années suivantes, puis en retenant une croissance égale au taux d'inflation. Ces flux sont actualisés en prenant en compte le WACC déterminé pour chaque zone géographique.

Un contrôle est effectué pour s'assurer de la cohérence entre le ROCE (cf. note A.6 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 ainsi calculée est inférieure à sa valeur comptable, une perte de valeur est comptabilisée.

La valeur recouvrable des principales UGT sensibles au 31 décembre 2014 se détaille comme suit :

Valeur recouvrable 2014

Amérique du Nord	967
Nearshore	376
Europe centrale	172
FSM	99

NOTE D.5 Tests de sensibilité

Lorsque, suite aux travaux décrits ci-dessus, il s'avère qu'une UGT a une valeur recouvrable proche de sa valeur comptable, il est procédé à des analyses de sensibilité tant au taux d'actualisation qu'au taux de rentabilité utilisé pour calculer la valeur terminable.

En 2014, les UGT Europe Centrale et FSM ont ainsi fait l'objet d'analyses complémentaires.

la valeur terminable.	Goodwill			
	2014	2013		
Europe centrale	93	93		
FSM (French Speaking Market)	53	53		

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 UGT.

Le taux de rentabilité retenu en valeur terminale des UGT Europe centrale et FSM est le reflet de l'expérience passée sur ces UGT et apparaît 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 potentielle.

Europe centrale	Taux r	Taux rentabilité valeur terminale			
	Retenu	- 100 pt	- 200 pt		
Retenu	38	13	- 3		
WACC + 100 pt	7	- 13	- 33		
+ 200 pt	- 15	- 31	- 48		

FSM		Taux r	Taux rentabilité valeur terminale			
		Retenu	- 100 pt	- 200 pt		
WACC	Retenu	41	19	- 4		
WACC	+ 100 pt	21	3	- 15		
	+ 200 pt	7	- 8	- 23		



E. Impôts sur les résultats

NOTE E.1 Charge d'impôt

La charge d'impôt présentée au compte de résultat comprend tant les impôts exigibles que les impôts différés sauf si ceux-ci se rattachent à des éléments comptabilisés directement en capitaux propres ; dans ce cas ils sont comptabilisés directement en capitaux propres.

La cotisation sur la valeur ajoutée des entreprises (CVAE) ainsi que certains impôts à l'étranger tel que l'IRAP italien entrent dans le champ d'application de la norme IAS 12 et sont donc comptabilisés en charges d'impôt.

Ainsi, l'impôt exigible comprend :

- 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);
- tout ajustement du montant de l'impôt exigible au titre des périodes précédentes;
- la CVAE, l'IRAP...

La charge d'impôt constatée en 2014 s'élève à 66,5 millions d'euros contre 59,5 millions d'euros en 2013 et est analysée ci-dessous :

	2014	2013
Résultat net consolidé	152	129
Charge d'impôt courant	77	64
Charge d'impôt différé	- 11	- 4
Résultat avant impôt	218	189
Taux d'impôt en vigueur en France	34,43 %	34,43 %
Charge d'impôt théorique	- 75	- 65
CVAE	- 3	- 2
IRES/IRAP	- 2	- 1
Taxe sur les dividendes	- 1	
Différentiel de taux	18	15
Autres différences permanentes et divers	- 8	1
Actifs d'impôt différé non reconnus	5	- 8
TOTAL	- 66	- 60

NOTE E.2 Impôts différés

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 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.

	Impôts différés actif	Impôts différés passif	Net	Dont liés à des déficits fiscaux
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
Périmètre	5	85	- 80	
Résultat	12	2	10	
Capitaux propres	3		3	
Conversion	1	12	- 11	
Compensation IDA/IDP	- 11	- 11	0	
AU 31/12/2014	41	125	- 84	20

Les impôts différés passifs liés aux actifs incorporels reconnus dans le cadre de regroupements d'entreprises se montent à 105,8 millions d'euros au 31 décembre 2014 (16,6 millions d'euros au 31 décembre 2013) suite à l'acquisition d'Aegis USA Inc.

Les impôts différés actifs se montent à 41,3 millions d'euros au 31 décembre 2014 contre 31,2 millions d'euros au 31 décembre 2013 et concernent des pertes fiscales reportables pour 20,1 millions d'euros.

Des actifs d'impôts différés sur des déficits fiscaux reportables n'ont pas été reconnus, à hauteur de 17,6 millions d'euros au 31 décembre 2014 (18,1 millions d'euros au 31 décembre 2013), la visibilité sur leur recouvrement n'ayant pas été jugée suffisante.

Le groupe dispose d'environ 125 millions de déficits fiscaux reportables dont 81 millions d'euros sur une durée illimitée et 17 millions d'euros sur une durée supérieure à 15 ans.

F. Capitaux propres et résultat par action

NOTE F.1 Capital social

Le montant du capital social au 31 décembre 2014 est de 143 004 225 euros, divisé en 57 201 690 actions d'une valeur nominal de 2,50 €, entièrement libérées.

	31/12/2014	31/12/2013
Nombre d'actions émises et entièrement libérées	57 201 690	57 260 190
dont actions détenues par la société	62 461	123 961
Dividende distribué au titre de l'exercice *	52,6 **	45,8
Dividende par action (en euros)	0,92 **	0,80

^{*} Sur la base du nombre d'actions au 31 décembre 2014.

La société Teleperformance a procédé à une diminution de son capital social de 146 250 euros en 2014 qui correspond à l'annulation de 58 500 actions.

NOTE F.2 Titres d'auto-contrôle

Les titres d'auto-contrôle 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.

Le groupe détient, au 31 décembre 2014, 62 461 actions propres dont 8 000 acquis dans le cadre du contrat de liquidité et 54 461 acquis pour servir les plans d'actions de performance pour un montant respectif de 0,5 million d'euros et 0,8 million d'euros. Ces montants sont imputés sur les capitaux propres.



^{**} Tel que proposé à l'AG du 7 mai 2015



NOTE F.3 Résultat par action

Le groupe présente un résultat par action de base et dilué pour ses actions ordinaires. Le résultat de base par action est calculé en divisant le résultat de l'exercice attribuable aux porteurs d'actions ordinaires de la société par le nombre moyen pondéré d'actions ordinaires en circulation au cours de l'exercice, déduction faite des actions auto-détenues.

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. Ces dernières comprennent les obligations convertibles, les options sur actions ainsi que les actions de performance attribuées aux membres du personnel dès lors que les critères de performance requis sont atteints à la clôture de l'exercice.

	2014	2013
Résultat net, part du groupe	150	129
Nombre moyen pondéré d'actions utilisé pour le calcul du résultat net par action	57 160 583	56 774 885
Effet dilutif des actions gratuites	0	3 517
Nombre moyen pondéré d'actions utilisé pour le calcul du résultat net dilué par action	57 160 583	56 778 402
Résultat de base par action (en euros)	2,62	2,27
Résultat dilué par action (en euros)	2,62	2,27

Nombre moyen pondéré d'actions utilisé pour le calcul du résultat par action

	2014	2013
Actions ordinaires émises au 1er janvier	57 260 190	56 598 048
Actions auto-détenues	- 99 607	- 135 186
Actions émises		312 023
TOTAL	57 160 583	56 774 885

G. Actifs et Passifs financiers

NOTE G.1 Principes et méthodes comptables

Note G.1.1 Actifs financiers

Les actifs financiers courants et non courants comprennent :

- les prêts et créances qui sont évalués au coût amorti : cette rubrique comprend principalement des avances au personnel ainsi que 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.

Note G.1.2 Passifs financiers

Les passifs financiers non courants comprennent les opérations d'emprunt de capitaux auprès de banques ou

établissements financiers ainsi que des dettes auprès de certains minoritaires.

Les passifs financiers courants comprennent les opérations de même nature que ci-dessus mais dont le règlement est prévu à moins d'un an.

Les emprunts 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.

Les frais d'émission d'emprunts sont initialement présentés en déduction des emprunts correspondant. Ils sont pris en compte dans le calcul du taux d'intérêt effectif et sont donc constatés en résultat de façon actuarielle sur la durée de vie de l'emprunt.

Note G.1.3 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.

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.

Note G.1.4 Produits et charges financiers

Les produits financiers comprennent les intérêts à recevoir sur les placements, les dividendes, les augmentations de juste valeur des actifs financiers à la juste valeur par le biais du compte de résultat 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.

Tous les coûts relatifs aux emprunts sont comptabilisés en résultat en utilisant la méthode du taux d'intérêt effectif.

Note G.1.5 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.

Les instruments financiers de couverture de juste valeur relatifs aux emprunts financiers sont comptabilisés en passifs financiers.

Les instruments financiers destinés à couvrir les autres opérations sont comptabilisés en autres actifs et passifs courants ou non courants en fonction de leur maturité et de leur qualification comptable. Ils sont évalués 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.

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.



Garanties de passif octroyées dans le cadre d'une acquisition : lorsque la garantie porte sur un actif ou passif déterminé de la cible à la date du regroupement d'entreprise, celle-ci doit

être comptabilisée séparément du goodwill et évalué sur les mêmes bases que l'élément faisant l'objet de l'indemnisation éventuelle.

	Courant	Non courant	Total 31/12/2014	Total 31/12/2013
Prêts	7	6	13	11
Instruments financiers dérivés	4		4	5
Dépôts et cautionnements	13	37	50	33
Garantie de passif	29		29	
MONTANT BRUT ACTIFS FINANCIERS	53	43	96	49
Provisions	- 2		- 2	- 1

Le montant figurant en garantie de passif, soit 29 millions d'euros (36 millions de dollars US), est lié à l'acquisition d'Aegis USA Inc. (voir Note B.2 Évolution du périmètre de consolidation).





NOTE G.3 Résultat financier

	2014	2013
Produits de trésorerie et équivalents	2	1
Autres intérêts financiers	- 14	- 9
Coût de l'endettement brut	- 14	- 9
Différences de change	3	1
Variations de la juste valeur des instruments dérivés	- 10	0
RÉSULTAT FINANCIER	- 19	- 7

NOTE G.4 Passifs financiers

L'acquisition d'Aegis USA Inc. par le groupe en date du 7 août 2014 a été financée à hauteur de 610 millions de dollars US par des lignes de crédit bancaires, mises en place auprès des principales banques du groupe soit :

- un prêt relais de 300 millions de dollars US pour une durée de 18 mois;
- un emprunt de 165 millions de dollars US à échéance juillet 2017;
- un tirage de 108 millions d'euros sur la ligne de crédit syndiqué multidevises de 300 millions d'euros, à échéance février 2019, soit un montant équivalent à 145 millions de dollars US du fait de la mise en place d'un Cross Currency Interest Swap.

Le 9 décembre 2014, le prêt relais de 300 millions d'USD a été remplacé par un placement privé US (USPP) auprès de

neuf institutions financières majeures pour un montant total de 325 millions de dollars US, une tranche A de 7 ans au taux fixe de 3,64 % pour 160 millions de dollars et une tranche B à 10 ans au taux fixe de 3,98 % pour 165 millions de dollars US. Les deux tranches sont remboursables *in fine*.

Les frais d'émission de cet emprunt s'élèvent à 1,5 million d'euros et sont pris en compte sur la durée de l'emprunt.

Comme indiqué ci-dessus, la ligne de crédit syndiqué multidevises (€, US\$) de 300 millions d'euros dont dispose le groupe a été utilisée à hauteur de 108 millions d'euros pour le financement d'Aegis USA Inc. Le solde disponible au 31 décembre 2014 est de 115 millions d'euros, 77 millions d'euros ayant été utilisés pour financer les opérations ainsi que l'acquisition de City Park Technologies.

► Endettement financier net : Répartition courant/non courant

	Total 2014	Courant N	lon courant *	Total 2013	Courant	Non courant
Emprunt auprès des établissements de crédit et « USPP »	602	196	406	34	32	2
Concours bancaires	2	2		4	4	
Dettes de crédit-bail	2	1	1	2	1	1
Autres emprunts et dettes financières	5	4	1	13	12	1
Cross Currency Interest sur emprunt	11	11		0		
Dettes auprès des actionnaires minoritaires	17	0	17	24	7	17
Total des dettes	639	214	425	77	56	21
Valeurs mobilières de placement	7	7		59	59	
Disponibilités	209	209		105	105	
Total des disponibilités	216	216		164	164	
ENDETTEMENT NET	423	- 2	425	- 87	- 108	21

^{*} La partie à plus de cinq ans s'élève à 268 millions d'euros.

Le groupe fait très peu appel à la location financement, en conséquence le montant de la dette liée au crédit-bail est non significatif (2,3 millions d'euros au 31 décembre 2014 et 2,5 millions d'euros au 31 décembre 2013).

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.

Détail des emprunts auprès des établissements de crédit et « USPP »

▶ Ventilation par nature de taux et principales devises

Total	€	USD	CAD	TRY	COP	ARS	Autre
272		266		1		3	2
330	185	136	6		3		
602	185	402	6	1	3	3	2
3				1		1	1
31	20	2	4		4		1
34	20	2	4	1	4	1	2
	272 330 602 3 31	272 330 185 602 185 3 31 20	272 266 330 185 136 602 185 402 3 31 20 2	272 266 330 185 136 6 602 185 402 6 3 31 20 2 4	272 266 1 330 185 136 6 602 185 402 6 1 3 1 31 20 2 4	272 266 1 330 185 136 6 3 602 185 402 6 1 3 3 1 1 31 20 2 4 4	272 266 1 3 330 185 136 6 3 602 185 402 6 1 3 3 3 1 1 1 1 31 20 2 4 4

► Ventilation par types d'emprunt

	31/12/2014	Disponible			Montant en devises au 31/12/2014				Échéance	Covenant financier
LIGNE DE CRÉDIT										
Teleperformance SA	185	115	300	185	€	Euribor + 1,10 %	02/2019	oui		
					USD	Libor + 1,50 %				
MMCC Solutions Canada	6		6	9	CAD	Bank's prime rate + 1 %	01/2015	oui		
Total	191	115	306							
PRÊTS BANCAIRES GARANTIS										
Teleperformance SA	135			165	USD	Libor \$ + 1,10 %	07/2017	oui		
Teleperformance SA (USPP)	132			160	USD	3,64 %	12/2021	oui		
Teleperformance SA (USPP)	135			165	USD	3,98 %	12/2024	oui		
Teledatos	1			1 507	COP	DTF + 0,8 % à 2,8 %	11/2015	non		
Citytech	3			30	ARS	5,52 % à 9,9 %	03/2017	non		
TLScontact Maroc	1			11	MADE	6,25 %	11/2016	non		
Total	407									
PRÊTS BANCAIRES NON GARANTIS										
TP Chili	1			704	CLP	6,6 % à 7,32 %	04/2015	non		
Teledatos	2			4 574	COP	DTF + 0,85 % à 4,20 %	12/2015	non		
Metis	1			3	TRY	0,78 % à 1,15 %	09/2016	non		
Total	4									
TOTAL	602	115	306							



COMPTES CONSOLIDÉS 6.6 Notes annexes aux états financiers consolidés

Covenants

Les dettes financières suivantes :

- crédit syndiqué multidevises (euros, dollars US) de 300 millions d'euros;
- l'emprunt de 165 millions de dollars US contrats ;
- le placement privé US auprès de neuf institutions financières majeures pour un montant total de 325 millions de dollars US;

sont toutes soumises aux mêmes covenants financiers qui sont :

■ dette nette consolidée/EBITDA < 2,0 ;

 dette nette consolidée/Capitaux propres nets consolidés < 0.7.

Ces covenants sont respectés au 31 décembre 2014.

Risque de taux

Comme indiqué ci-dessus, une partie significative de l'endettement du groupe, soit principalement le placement privé US de 325 millions d'USD est emprunté à taux fixe et n'est donc pas soumis à des risques de variation de taux.

L'exposition du groupe à une variation de 1 % du taux d'intérêt sur la base de l'endettement net courant à taux variables au 31 décembre est la suivante :

	31/12/2014	31/12/2013
Trésorerie et équivalents	216	164
Emprunt et dettes courants	- 214	- 56
TRÉSORERIE NETTE COURANTE	2	108
Impact 1 % taux d'intérêts	0	1

NOTE G.5 Opération 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, des couvertures de change sont mises en place tant pour couvrir le risque de parité entre les différentes devises gérées au sein du cash pooling et l'euro (notamment le dollar US et le peso mexicain) que certains prêts entre Teleperformance SA et ses filiales. Les principaux instruments financiers dérivés en cours à la clôture sont les suivants :

Instruments financiers dérivés		Montant notionnel en € au 31/12/2014	Juste valeur en € au 31/12/2014	Capitaux propres	Résultat 2014
COUVERTURE DE CHANGE BUDGÉTAIRE USD/MXN 2014			0.7.1272011	p. op. co	
Ventes à terme USD	30	25	- 2		- 2
COUVERTURE DE CHANGE BUDGÉTAIRE USD/PHP 2014					
Achats à terme PHP	1 637	30	0		0
COUVERTURE DE CHANGE BUDGÉTAIRE AUD/USD 2014					
Vente à terme AUD	21	14	1		1
Achat à terme AUD *	3	2	0		0
COUVERTURE DE CHANGE BUDGÉTAIRE USD/PHP 2015					
Put & call PHP - options	3 225	59	0	0	0
Achats à terme PHP	8 551	157	- 2	- 2	0
Ventes options PHP *	2 475	45	0		0
Achats options PHP *	1 350	25	0		0
COUVERTURE DE CHANGE BUDGÉTAIRE USD/MXN 2015					
Put & call USD- options	45	37	- 2	- 2	
Ventes à terme USD	57	47	- 4	- 4	0
Ventes options USD *	25	21	- 1		- 1
COUVERTURE DE CHANGE BUDGÉTAIRE COP/EUR 2015					
Ventes à terme €	7	7	- 1	- 1	0
COUVERTURE DE CHANGE BUDGÉTAIRE COP/USD 2015					
Ventes à terme USD	12	10	- 2	- 2	0
COUVERTURE DE CHANGE BUDGÉTAIRE EUR/TND 2015					
Achats à terme TND	64	28	0	0	0
COUVERTURE PRÊT INTRAGROUPE					
■ en GBP	30	39	- 1		- 1
■ en USD	10	8	- 1		- 1
COUVERTURE CASH POOLING					
■ en MXN	1 420	79	- 1		- 1
■ en USD	115	95	1		1
Cross Currency Interest Swap EUR/USD	145	119	- 11		- 11

^{*} Non éligibles à la comptabilité de couverture.



Instruments financiers dérivés	Montant notionnel en devises	Montant notionnel en euros au 31/12/2013	Juste valeur en euros au 31/12/2013	Capitaux propres	Résultat 2013
Couverture de change budgétaire USD/MXN 2014	devises	31,12,2013	3171272013	ргоргез	Nesaltat 2015
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/F	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/E	UR 2014				
Ventes à terme €	28	28	- 1	- 1	0
COUVERTURE DE CHANGE BUDGÉTAIRE COP/L	JSD 2014				
Ventes à terme USD	20	15	0	0	0
COUVERTURE DE CHANGE BUDGÉTAIRE INR/U	SD 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/	JSD 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/	JSD 2013				
Vente à terme AUD	9	6	0	0	0
Achat à terme AUD	7	5	0	0	0
COUVERTURE DE CHANGE BUDGÉTAIRE PHP/U	JSD 2013				
Achat à terme PHP	585	10	0	0	0
COUVERTURE DE CHANGE BUDGÉTAIRE USD/N	/IXN 2013				
Ventes à terme USD	34	25	1	0	1
COUVERTURE DE CHANGE BUDGÉTAIRE EUR/T	ND 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.

Au 31 décembre 2014, la juste valeur des instruments financiers dérivés se monte à -29,1 millions d'euros (contre - 1,1 million d'euros au 31 décembre 2013) dont 4,4 millions d'euros sont présentés en autres actifs financiers, 22,1 millions d'euros en autres passifs courants et 11,4 millions d'euros en autres passifs financiers, ceux-ci étant relatifs au financement de l'acquisition de Aegis USA Inc. (voir Note G.4).

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.

Valeur comptable et juste valeur des actifs et passifs financiers **NOTE G.6** par catégorie

Les tableaux suivants indiquent la valeur comptable des actifs et passifs financiers ainsi que leur juste valeur selon leur niveau de hiérarchie:

		Catégorie comptable				Juste valeur			
31/12/2014	Intruments financiers à la JV par résultat	Instruments dérivés	Prêts et créances	Passifs financiers au coût amorti	Total	Niv. 1	Niv. 2	Niv. 3	Total
INSTRUMENTS FINANCIERS ACTIFS									
l - Actifs financiers à la juste valeur	7	4	0	0	11	7	4	0	11
Couvertures de change		4			4		4		4
Valeurs mobilières de placement	7				7	7			7
II - Actifs financiers au coût amorti	0	0	1 104	0	1 104	209	895	0	1 104
Prêts			10		10		10		10
Dépôts et cautionnements			50		50		50		50
Garantie de passif			29		29		29		29
Clients			693		693		693		693
Autres actifs			113		113		113		113
Disponibilités			209		209	209			209
INSTRUMENTS FINANCIERS PASSIFS									
I - Passifs financiers à la juste valeur	0	33	0	0	33	0	33	0	33
Cross Currency Interest Swap sur emprunt		11			11		11		11
Couvertures de change		22			22		22		22
II - Passifs financiers au coût amorti	0	0	2	1 070	1 072				1 072
Emprunt auprès des établissements de crédit et « USPP »				602	602		602		602
Dettes de crédit-bail				2	2		2		2
Autres emprunts et dettes financières				5	5		5		5
Concours bancaires			2		2	2			2
Fournisseurs				123	123		123		123
Autres passifs				338	338		338		338





	Catégorie comptable				Juste valeur				
31/12/2013	Intruments financiers à la JV par résultat	Instruments dérivés	Prêts et créances	Passifs financiers au coût amorti	Total	Niv. 1	Niv. 2	Niv. 3	Total
INSTRUMENTS FINANCIERS ACTIFS									
l - Actifs financiers à la juste valeur	59	5	0	0	64	59	5	0	64
Couvertures de change		5			5		5		5
Valeurs mobilières de placement	59				59	59			59
II - Actifs financiers au coût amorti	0	0	720	0	720	105	615	0	720
Prêts			11		11		11		11
Dépôts et cautionnements			33		33		33		33
Clients			498		498		498		498
Autres actifs			73		73		73		73
Disponibilités			105		105	105			105
INSTRUMENTS FINANCIERS PASSIFS									
l - Passifs financiers à la juste valeur	0	6	0	0	6	0	6	0	6
Couvertures de change		6			6		6		6
II - Passifs financiers au coût amorti	0	0	4	379	383				383
Emprunt auprès des établissements de crédit				34	34		34		34
Dettes de crédit-bail				2	2		2		2
Autres emprunts et dettes financières				7	7		7		7
Concours bancaires			4		4	4			4
Fournisseurs				87	87		87		87
Autres passifs				249	249		249		249

Il n'y a pas eu de transferts entre les différents niveaux de juste valeur pour les actifs et passifs qui sont évalués selon cette méthode.

Les dettes auprès des actionnaires minoritaires qui s'élèvent à 17,2 millions d'euros au 31 décembre 2014 (23,8 millions d'euros au 31 décembre 2013) sont évaluées en appliquant la formule prévue au contrat.

NOTE G.7 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.

Note G.7.1 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 7,3 % du chiffre d'affaires. Par ailleurs, 29,0 % 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 environ 40 % des créances clients au 31 décembre 2014.

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 I.4 *Garanties et autres obligations contractuelles* de l'annexe.

Note G.7.2 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 environ 70 % 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 et institutions financières.

Au cours du 1er semestre 2014, le groupe a renégocié auprès de 8 établissements financiers de premier plan la ligne de crédit syndiquée multidevises de 300 millions d'euros, mise en place en juin 2012. Ainsi l'échéance initialement prévue à juin 2017 a été étendue à février 2019.

Suite à l'acquisition d'Aegis USA Inc. en août 2014, la structure financière du groupe a largement été modifiée. En effet, l'endettement net au 31 décembre 2014 s'élève à 422,7 millions d'euros à comparer à une trésorerie (nette de l'endettement financier) qui était positive de 86,8 millions d'euros au 31 décembre 2013.

Il est à noter que la trésorerie au 31 décembre 2014 inclut 1,7 million 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.

Compte tenu de l'échéancier de nos emprunts et la capacité du groupe à générer des flux de trésorerie disponibles, le risque de liquidité est très faible.

Les informations relatives au risque de liquidité figurent dans la note G.4 *Passifs financiers*.

Note G.7.3 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



COMPTES CONSOLIDÉS 6.6 Notes annexes aux états financiers consolidés

et colombien et le dollar US. Ces couvertures sont plus amplement décrites en note G.5 *Opérations de couverture de change*.

Le groupe est également exposé à ce risque sur des emprunts 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.8 *Risque de conversion dans le cadre de la consolidation* indique la répartition du chiffre d'affaires par devise au cours des deux derniers exercices.

Les ratios d'endettement sont les suivants :

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 G.8 *Risque de conversion dans le cadre de la consolidation*.

Risque de taux

Voir note G.4 Passifs financiers de la présente annexe.

Note G.7.4 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 2014 est de 7,2 millions d'euros, principalement investis dans des SICAV classifiées « monétaires euro » selon l'AMF

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.

en millions d'euros	31/12/2014	31/12/2013
Endettement (Trésorerie) net	- 423	87
Capitaux propres	1 600	1 396
Ratio d'endettement	0,26	- 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 0,5 million d'euros. Le nombre des actions propres détenues en fin de période est présenté en note F.1 *Capital social*.

NOTE G.8 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 :

	2014		2013		
Chiffre d'affaires	Montant	%	Montant	%	
Euro	699	25,3 %	663	27,3 %	
US dollar	1 071	38,8 %	863	35,5 %	
Real brésilien	191	6,9 %	207	8,5 %	
Peso mexicain	95	3,4 %	99	4,1 %	
Livre sterling	263	9,5 %	179	7,4 %	
Peso colombien	98	3,6 %	106	4,4 %	
Peso argentin	46	1,7 %	50	2,1 %	
Autres	295	10,7 %	266	10,9 %	
TOTAL	2 758	100 %	2 433	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 2014 d'environ 1,9 million d'euros et ses capitaux propres d'environ 7,1 millions d'euros.

Au 31 décembre 2014, l'exposition du groupe au risque de change se résume ainsi :

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 :

	2014	2013 à taux 2014	2013
Chiffre d'affaires	2 758	2 381	2 433
Résultat opérationnel	237	192	196
Résultat financier	- 19	- 6	- 7
RÉSULTAT NET	152	128	129
Résultat net, part du groupe	150	126	129

Au 31 décembre 2014, l'exposition du groupe au risque de change se résume ainsi :

31/12/2014	Actifs	Passifs	Position nette avant couverture	Position nette après couverture
Euro	602	811	- 209	- 210
USD	1 445	255	1 190	1 165
BRL	102	24	78	78
MXN	121	15	106	105
GBP	192	47	145	145
COP	85	16	69	69
PHP	121	41	80	77
Autres	259	89	170	171
TOTAL	2 927	1 298	1 629	1 600





	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

Devises étrangères NOTE G.9

		Cours moyen 2014	Cours de clôture 31/12/2014	Cours moyen 2013	Cours de clôture 31/12/2013
EUROPE					
Livre sterling	Grande-Bretagne	0,81	0,78	0,85	0,83
AMÉRIQUES ET ASIE					
Réal brésilien	Brésil	3,12	3,22	2,87	3,26
Dollar canadien	Canada	1,47	1,41	1,37	1,47
Dollar US	États-Unis	1,33	1,21	1,33	1,38
Peso mexicain	Mexique	17,66	17,87	16,96	18,07
Peso philippin	Philippines	59,00	54,44	56,41	61,29

Il est à noter que le compte de résultat d'Aegis USA Inc. étant intégré dans les comptes consolidés pour une période allant du 7 août au 31 décembre 2014, le taux moyen utilisé pour la conversion du dollar US et du peso philippin est de 1,27 et 56,64 respectivement.

H. Flux de trésorerie

Charges (produits) sans effet sur la trésorerie NOTE H.1

	2014	2013
Dépréciations et amortissements des actifs immobilisés	124	107
Perte de valeur des goodwill	0	3
Dotations (reprises) nettes aux provisions	3	1
Pertes et gains latents sur instruments financiers	16	0
Paiements fondés sur des actions	7	7
TOTAL	150	118

Impôt décaissé NOTE H.2

La variation de l'impôt décaissé entre 2013 et 2014 est principalement due au remboursement d'une créance de carry back de 10,7 millions d'euros en France.

NOTE H.3 Variation du besoin en fonds de roulement

	2014	2013
Créances clients	- 117	- 45
Fournisseurs	12	- 2
Autres	- 10	1
TOTAL	- 115	- 46

L'augmentation des créances clients résulte pour une part significative de l'arrêt du programme de factoring auquel la société Aegis USA Inc. avait recours avant son acquisition par le groupe (supérieure à 50 millions d'euros).

NOTE H.4 Acquisition de participations avec prise de contrôle

Cela concerne principalement l'acquisition d'Aegis USA Inc., pour un montant de 456,0 millions d'euros soit 475,1 millions d'euros de prix d'acquisition moins 19,1 millions de trésorerie

acquise, le solde concernant l'acquisition de City Park Technologies.

NOTE H.5 Trésorerie présentée dans l'état des flux de trésorerie

	Total 2014	Total 2013
Concours bancaires	- 2	- 4
Valeurs mobilières de placement	7	59
Disponibilités	209	105
TRÉSORERIE NETTE	214	160

Provisions, litiges, engagements et autres obligations contractuelles

NOTE I.1 Principes et méthodes comptables

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 dépense sera nécessaire pour éteindre cette obligation. Le montant comptabilisé en provision doit correspondre à la meilleure estimation de cette dépense et être actualisé lorsque l'effet de la valeur temps est significatif.

S'agissant des provisions liées aux avantages postérieurs à l'emploi et plus particulièrement aux régimes à prestations définies, qui constituent la majorité des provisions pour charges comptabilisées par le groupe, les principes suivants s'appliquent :

L'obligation nette du groupe est évaluée séparément pour chaque régime en estimant le montant des avantages futurs acquis par le personnel en échange des services rendus à la date de clôture. Ce montant est actualisé et minoré de la juste valeur des actifs du régime, le cas échéant. 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. Les calculs sont effectués en utilisant la méthode des unités de crédit projetées.

Les écarts actuariels sont comptabilisés en « Autres éléments du résultat global ».





NOTE I.2 Variation des provisions

		Repris	rises	Écart de			
	31/12/2013	Dotations	utilisées	non utilisées	conversion	Autres	31/12/2014
NON COURANT							
Provisions engagements de retraite	8	2					10
Provisions pour charges - autres	1					- 1	0
Total	9	2	0	0	0	- 1	10
COURANT							
Provisions pour risques	12	33	- 2	- 2	2	- 1	42
Provisions pour charges - autres	2	1	- 2				1
Total	14	34	- 4	- 2	2	- 1	43
TOTAL	23	36	- 4	- 2	2	- 2	53

		Reprises	rises	Écart de			
	31/12/2012	Dotations	utilisées	non utilisées	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 au 31 décembre 2014 incluent un passif éventuel de 29,4 millions d'euros (36 millions de dollars US), lié à des risques fiscaux identifiés lors du processus d'acquisition (voir note B.2 Évolution du périmètre de consolidation).

Elles incluent également d'autres risques à hauteur de 12,6 millions d'euros dont des risques sociaux pour 9,4 millions d'euros qui couvrent essentiellement des litiges avec des anciens salariés, notamment en Argentine, en France et au Brésil.

Du fait de procédures judiciaires en cours pour la plupart de ces litiges, il existe des incertitudes quant à leur date de dénouement.

Suite à une fraude intervenue en 2014 dans l'un des centres du groupe, Teleperformance a été appelé en responsabilité par l'un de ses clients dans le cadre d'un contrat soumis à une clause de confidentialité. Compte tenu des analyses juridiques disponibles ainsi que des couvertures d'assurance souscrites, la direction reste confiante dans sa capacité à résoudre ce litige sans perte financière significative. En conséquence, aucune provision n'a été comptabilisée dans les comptes du groupe au 31 décembre 2014.

NOTE I.3 Avantages postérieurs à l'emploi : régimes à prestations définies

Ils concernent principalement :

- le régime des indemnités de fin de carrière en vigueur en France ;
- des régimes de retraite à prestations définies en Norvège,
 Grèce, aux Philippines, Salvador et certaines entités mexicaines.

Les engagements liés aux indemnités de fin de carrière en France sont évalués en prenant en compte les hypothèses actuarielles suivantes :

	2014	2013
Taux d'actualisation	1,6 %	3,0 %
Taux d'augmentation des salaires	2,5 %	2,5 %
Taux de charges sociales	42 % / 45 %	42 % / 45 %

Les autres engagements sont individuellement non significatifs et font l'objet d'une évaluation par des actuaires prenant en compte les spécificités locales.

▶ Évolution de la dette actuarielle au cours de l'exercice

	France	Autres	Total
Dette au 31/12/2012	4	2	6
Résultat 2013	1		1
Autres éléments du résultat global		1	1
Dette au 31/12/2013	5	3	8
Résultat 2014	1	1	2
Autres éléments du résultat global			0
Dette au 31/12/2014	6	4	10

La dette au 31 décembre 2014 présentée en « Autres » concerne principalement nos filiales aux Philippines, en Grèce et au Salvador pour respectivement 0,9 million d'euros, 0,8 million d'euros et 0,8 million d'euros.

Le montant de la dette au bilan, correspondant à la dette actuarielle diminuée de la juste valeur des actifs en couverture était de :

- 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 ;
- 9,8 millions d'euros au 31 décembre 2014.

► Répartition par nature des actifs en couverture

	31/12/2014	31/12/2013
Engagement	13	12
Equities	7,2 %	6,8 %
Alternative investments	4,0 %	3,5 %
Bonds	15,3 %	17,0 %
Money market	23,5 %	22,0 %
Hold to maturity bonds	32,6 %	35,2 %
Real estate	14,2 %	14,3 %
Autres	3,3 %	1,1 %
Actif de couverture	3	4
Dette au bilan	10	8

La part des dirigeants dans les engagements de retraite est nulle.





NOTE I.4 Garanties et autres obligations contractuelles

Garanties accordées

Dans le cadre de la conclusion par notre filiale Teleperformance 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 1,8 million de GBP, en garantie de toutes sommes dont Teleperformance 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 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.

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 60 millions de dollars US ou 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.

Le conseil d'administration dans sa réunion du 25 novembre 2013 a autorisé Teleperformance SA à octroyer en faveur de Barclays Bank PLC une garantie de la bonne exécution des obligations de sa filiale TP Portugal, dans le cadre d'un contrat commercial. Cette garantie a été signée en 2014 et restera en vigueur pour la durée du contrat.

Garanties de passif reçues dans le cadre des acquisitions d'actions

Les contrats d'acquisition d'Aegis USA Inc. et City Park Technologies contiennent des clauses de garantie de passif visant à indemniser l'acquéreur pour tout passif antérieur et non révélé lors de l'acquisition.

La durée de chacun de ces engagements est généralement de dix-huit mois à trois ans à compter de la date de réalisation de l'acquisition des actions sauf pour les passifs de nature fiscale. Pour ces derniers, la durée de l'engagement correspond à la date de la prescription légale applicable.

Ces engagements sont garantis soit :

- par des sommes mises sous séquestre auprès d'un établissement bancaire et libérées dans leur intégralité, en l'absence de toute demande d'indemnisation, à l'expiration d'une période de trois ans ;
- par une garantie bancaire à première demande d'une banque de premier rang et expirant à l'issue d'une période de dix-huit mois, en l'absence de toute demande d'indemnisation.

Actifs donnés en garantie des dettes financières

Les actifs donnés en garantie des dettes financières concernent des immobilisations pour 3,3 millions d'euros à fin 2014.

Ventilation des obligations contractuelles comptabilisées par échéance

	Total 31/12/2014	< 6 mois	de 6 à 12 mois	Total 2015	2016 à 2019	Au-delà
Emprunts auprès des établissements de crédit	602	195*	1	196	138	268
Concours bancaires	2	2		2		
Dettes de crédit-bail	2		1	1	1	
Autres emprunts et dettes financières	16	15		15	1	
Rachat de minoritaires	17			0	17	

^{*} Inclut le tirage à hauteur de 185 millions d'euros de la ligne de crédit revolving de 300 millions d'euros à échéance 3 février 2019.

	Total 31/12/2013	< 6 mois	de 6 à 12 mois	Total 2014	2015 à 2018	au-delà
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	

^{*} 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 engagements non comptabilisées de location simple par échéance

	Total 31/12/2014	< 6 mois	de 6 à 12 mois	Total 2015	2015 à 2018	Au-delà
Contrats de location simple	424	54	52	106	249	69

	Total 31/12/2013	< 6 mois	de 6 à 12 mois	Total 2014	2015 à 2018	Au-delà
Contrats de location simple	410	51	47	98	236	76

NOTE I.5 Litiges

Dans le cours normal de leurs activités, Teleperformance et ses filiales sont parties à un certain nombre de procédures judiciaires, administratives ou arbitrales. Les charges pouvant en résulter font l'objet de provisions dans la mesure où elles sont probables et quantifiables. Le montant provisionné au 31 décembre 2014 est de 12,6 millions d'euros.





Parties liées

Nature des transactions entre la société mère et les filiales du groupe NOTE J.1

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.

NOTE J.2 Nature des relations avec les parties liées

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.

NOTE J.3 Rémunération des dirigeants (Comex)

Le montant des rémunérations allouées aux dirigeants au titre des exercices 2014 et 2013 est récapitulé dans le tableau ci-dessous :

Rémunérations allouées	2014	2013
Avantages à court terme	13	11
Avantages postérieurs à l'emploi	0	4
Indemnité de fin de contrat de travail	1	0
Attribution d'actions de performance (1)	0	16
TOTAL	14	31

(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 2,5 millions de dollars au 31 décembre 2014 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 de 2 ans et demi à 3 ans de rémunération;
- de 2 ans pour M. Salles Vasques et représentant 2 années de rémunération.

K. Événements postérieurs à la clôture

Néant.

L. Liste des sociétés consolidées

Sociétés consolidées		Intérêts %	Contrôle %
Société mère	Teleperformance	100	100
CENTRES DE CONTACTS			
Europe continentale & MEA	A		
Albanie	CC Albania Sh.p.K	100	100
	Albania Marketing Services Sh.p.K	67	100
	Service 800 Albania Sh.p.K	100	100
Allemagne	Teleperformance Support Services GmbH	100	100
	Teleperformance Germany S.a.r.l. &Co.KG	100	100
	GN Research Germany GmbH	67	100
Autriche	Teleperformance Unternehmensberatung GmbH	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 SAS	64	95
	Teleperformance Europe Middle East and Africa	100	100
	TP Intermédiation	100	100
Grèce	Ypiresia 800	100	100
	Direct Response Service SA	100	100
	Mantel SA	100	100
	Customer Value Management	100	100
Italie	In & Out	100	100
	GN Research S.p.A	67	100
Liban	Teleperformance Lebanon S.A.L	51	51
Luxembourg	GN Research SA	67	67
	Ukraine Contact Centers SARL	100	100
	Telepeformance Germany Sarl	100	100
Maroc	Société Anonyme Marocaine d'Assistance Client	100	100
Norvège	Teleperformance Norge	100	100
Pays-Bas	PerfectCall BV	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 SRL	100	100
	S 800 Customer Service Provider SRL	100	100
Russie	Direct Star	100	100
Suède	Teleperformance Nordic	100	100
	Teleperformance Sweden AB	100	100
Slovaquie	Lion Teleservices SK	77	85
Suisse	SCMG	100	100



Sociétés consolidées		Intérêts %	Contrôle %
Tunisie	Société Tunisienne de Telemarketing	100	100
	Société Méditerranéenne de Teleservices	100	100
Turquie	Metis Bilgisayar	100	100
Ukraine	KCU Ltd	100	100
TLScontact			
	TLS Group SA	100	100
	TLScontact WOFE	100	100
	SARL TLScontact	100	100
	TLScontact France SAS	100	100
	TLScontact Algérie SAS	100	100
	TLScontact Ltd (Hong Kong)	100	100
	PT. TLScontact Indonesia	99	99
	TLScontact Lebanon SARL	100	100
	TLScontact Maroc SARL	100	100
	TLScontact International Co (Thaïlande)	100	100
	TLScontact Enterprises Co (Thailande)	100	100
	TLScontact (UK) Limited	100	100
	Teleperformance Contact Limited	100	100
	TLScontact Egypt Company SAE	100	100
	TLScontact Tunisie SARL	100	100
	Société Tunisienne d'assistance et de services SARL	100	100
	TLScontact Philippines Corporation	100	100
	TLScontact South Africa (PTY) Ltd	100	100
	TLScontact (RU)	100	100
	TLScontact Danismanlik HVTLS	100	100
	TLScontact Ukraine Limited Liability Company	100	100
	TLScontact doo Beograd	100	100
	TLScontact Kazakhstan	100	100
	TLScontact AM	100	100
	TLScontact Georgia	100	100
	TLScontact Bel	100	100
	TLScontact Limited	100	100
	TLScontact Azerbaijan LLC	100	100
	TLScontact Deutschland GmbH	100	100
	TLScontact (Ireland) Ltd	100	100
	Application Facilitation Services Ltd	100	100
	TLScontact Albania	100	100
	TLScontact Italia S.R.L	100	100
	TLScontact Espana SL	100	100
	TLScontact Processing Services Limited	100	100
	TLScontact (SL) Ltd	100	100
	TLScontact (Tanzania) Ltd	100	100
	Telecontact Limited	100	100
	TLScontact Switzerland GmbH	100	100

Sociétés consolidées		Intérêts %	Contrôle %
Anglophone et Asie-Pacif	ique		
Afrique du Sud	TP South Africa Trading (PTY) Ltd	100	100
Canada	MMCC Solutions Canada company	100	100
	AllianceOne Limited	100	100
	Nova Information Technologies Ltd	100	100
Chine	North Asia United CRM Technologies (Beijing)	84	100
	North Asia United CRM Technologies (Xian)	84	100
Guyana	Guyana call Center Inc	100	100
Hong-Kong	Hong Kong Asia CRM Limited	84	84
Inde	CRM Services India Private Limited	100	100
Indonésie	P.T. Telemarketing Indonesia	100	100
 Jamaïque	Outsourcing Management International	100	100
Philippines	Telephilippines incorporated	100	100
	TPPH - FHCS, Inc.	100	100
Royaume-Uni	BPS Associates Ltd	100	100
.,	Teleperformance Holdings Ltd	100	100
	Teleperformance Ltd	100	100
-	City Park Technologies Ltd	100	100
	MM Group Ireland Ltd	100	100
Singapour	Telemarketing Asia (Singapore) PTE Ltd	100	100
USA	TP USA Inc.	100	100
	Americall Group Inc.	100	100
	Merkafon Management Corp	100	100
	Teleperformance Delaware Inc.	100	100
	AllianceOne Incorporated	100	100
	AllianceOne Receivables Management Inc.	100	100
	TP USA FHCS Inc.	100	100
	03.11.103.11.01		
Ibérico-LATAM			
Argentine	Citytech SA	100	100
Brésil	Teleperformance CRM SA	100	100
	Sao Paulo Contact Center Ltda	100	100
Chili	TP Chile	100	100
Colombie	Teleperformance Colombia SAS	100	100
Costa Rica	Costa Rica Contact Center	92	92
	Teleperformance Costa Rica Srl	100	100
Espagne	Teleperformance Espana SAU	100	100
	CEE Iberphone SL	100	100
	Fonomerk	100	100
	twenty4Help Knowledge Service Espana S.L.	100	100
	Teleperformance Mediacion de Agencia de Seguros	100	100
	Teleperformance Servicios Auxiliares S.L.U.	100	100
Mexique	TP Nearshore, S. DE R.L. de C.V.	100	100
	Merkafon de Mexico, S.A. DE C.V.	100	100
	Sistemas de Localizacion, S.A. DE C.V.	100	100
			. 50



Sociétés consolidées		Intérêts %	Contrôle %
	Impulsora Corporativa Internacional, S.A. DE C.V.	100	100
	Proveedora de Personal Especializado, S.A. DE C.V.	100	100
	Servicios Hispanic Teleservices, S.C.	100	100
	Hispanic Teleservices de Guadalajara, S.A. DE C.V.	100	100
	Merkafon International Ltd	100	100
	Hispanic Teleservices Corporation	100	100
Portugal	Teleperformance Portugal SA	100	100
Salvador	Compania Salvadorena de Teleservices	100	100
AUTRES			
Luxembourg	Luxembourg Contact Center	100	100
Pays-Bas	Dutch Contact Centers BV	100	100
USA	Teleperformance Group Inc.	100	100

Toutes les sociétés sont consolidées par intégration globale.

6.7 Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés

Exercice clos le 31 décembre 2014

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 2014 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.4 « Dépréciation » et D. « Goodwill ». 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 la note D. « Goodwill » de l'annexe donne une information appropriée.

Comme indiqué dans la note annexe 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 25 février 2015 Neuilly-sur-Seine, le 25 février 2015

KPMG Audit IS

Deloitte & Associés
Philippe Battisti

Eric Junières *Associé*

Associé









Comptes sociaux

7.1	Bilan	184	7.6	Inventaire des valeurs mobilières	206
7.2	Compte de résultat	185	7.7	Résultats financiers	
7.3	Tableau des flux de trésorerie	186		au cours des 5 derniers exercices	207
7.4	Notes annexes	187	7.8	Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels	208
7.5	Tableau des filiales et participations	204			



7.1 *Bilan*

Actif (en milliers d'euros)	Note à l'annexe	2014	2013
Immobilisations incorporelles nettes	2, 3	174	180
Immobilisations corporelles nettes	2, 3	2 872	2 567
Immobilisations financières nettes			
Titres de participation	4	947 376	954 364
Créances rattachées à des participations	4	653 564	61 318
Autres		31	31
Total des immobilisations financières		1 600 971	1 015 713
Total actif immobilisé		1 604 017	1 018 460
Actif circulant			
Clients et comptes rattachés	7	16 493	16 689
Autres créances	7	82 777	70 900
Valeurs mobilières de placement	5	9 251	54 812
Disponibilités	6	76 272	27 594
Charges constatées d'avance	7	141	603
Total actif circulant		184 933	170 598
Écarts de conversion actif	19	17 477	293
TOTAL ACTIF		1 806 427	1 189 351
Passif (en milliers d'euros)	Note à l'annexe	2014	2013
Capital		143 004	143 150
Primes d'émission, fusion, apport		575 727	575 727
Réserve légale		14 315	14 150
Autres réserves		91 362	102 380
Report à nouveau		101	831
Résultat de l'exercice		49 493	34 942
Total capitaux propres	8	874 002	871 181
Provisions pour risques et charges	9	2 470	2 257
Dettes			
Dettes financières		821 677	231 792
Dettes fournisseurs et comptes rattachés		6 344	5 064
Dettes fiscales et sociales		3 608	3 326
Autres dettes		78 486	75 714
Total dettes *	10	910 116	315 896
Écarts de conversion passif	19	19 839	17
TOTAL PASSIF		1 806 427	1 189 351
* dont à plus d'un an		469 235	72 294

7.2 *Compte de résultat*

(en milliers euros)	Note à l'annexe	2014	2013
Chiffre d'affaires	11	57 397	51 409
Reprises sur amortissements et provisions		349	1 972
Autres produits		46	168
Total Produits d'exploitation		57 792	53 549
Achats et charges externes		28 971	20 540
Impôts, taxes et versements assimilés		1 129	1 600
Salaires et charges sociales		8 222	10 301
Dotations aux amortissements et provisions		912	1 291
Autres charges		871	425
Total Charges d'exploitation		40 105	34 157
Résultat d'exploitation		17 687	19 392
Produits nets des titres de participation		43 213	40 013
Produits des créances de l'actif immobilisé		13 759	3 558
Autres intérêts et produits assimilés		85 752	41 149
Reprises sur provisions et transferts de charges		293	9 068
Total produits financiers *		143 017	93 788
Dotations aux amortissements et provisions		7 449	25 593
Intérêts et charges assimilées		91 583	44 763
Total charges financières **		99 032	70 356
Résultat financier	12	43 985	23 432
Résultat courant avant impôt		61 672	42 824
Montant net			
des plus-values sur cessions d'actifs immobilisés			- 303
 des autres produits et charges exceptionnels 		205	307
Résultat exceptionnel	13	205	4
Impôts sur les bénéfices	14	12 384	7 886
RÉSULTAT NET		49 493	34 942
* dont produits concernant les entreprises liées		56 970	11 633
** dont charges concernant les entreprises liées		13 528	28 124





7.3 *Tableau des flux de trésorerie*

(en milliers d'euros) Note à l'annex	e 2014	2013
FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS À L'ACTIVITÉ		
Résultat net	49 493	34 942
Dépréciations et amortissements des actifs immobilisés	594	879
Variations des autres provisions	7 325	16 774
Plus ou moins-values de cessions d'actifs immobilisés et de titres	- 200	- 25
Marge brute d'auto-financement	57 212	52 570
Variation du besoin en fonds de roulement	9 510	8 265
Flux net de trésorerie, généré par l'activité	66 722	60 835
Flux de trésorerie liés aux opérations d'investissement		
Acquisitions d'immobilisations		
Incorporelles et corporelles	- 924	- 246
Titres de participation	- 13	
Prêts accordés	- 556 095	- 74 000
Cessions d'immobilisations		
Remboursements de prêts	20 948	26 580
Flux net de trésorerie, lié aux opérations d'investissement	- 536 084	- 47 666
Flux de trésorerie liés aux opérations de financement		
Cessions (acquisitions) de titres d'auto-contrôle	12	924
Dividendes versés	- 45 709	- 16 313
Remboursement des dettes financières	- 594 684	- 78 149
Augmentation des dettes financières	1 121 142	66 934
Flux net de trésorerie, lié aux opérations de financement	480 761	- 26 604
Variation de la trésorerie	11 399	- 13 435
Trésorerie d'ouverture	7 - 74 115	- 60 680
Trésorerie de clôture	7 - 62 716	- 74 115

7.4 Notes annexes

SOMMAIRE DÉTAILLÉ DES NOTES

Г		ANNEXES	AUX CON	/IF IES SC	CIAUX	
	Note 1	Principes, règles et méthodes comptables	188	Note 11	Chiffre d'affaires	195
	Note 1.1	Titres de participation		Note 12	Résultat financier	196
	Note 1.2	Créances rattachées		Note 13	Résultat exceptionnel	196
	Note 1.3	Intégration fiscale	188	Note 14	Répartition du montant global	
	Note 1.4	Gestion des risques de taux et de change.		Note 14	des impôts sur les bénéfices	
	Note 1.5	Gestion centralisée de trésorerie	189		et situation fiscale différée	407
	Note 1.6	Actions de performance	189		ou latente	197
	Note 2	Détail de l'actif immobilisé	189	Note 15	Relations avec les entreprises liées	198
	Note 3	Variations des immobilisations corporelles et incorporelles	190	Note 16	Note concernant les dirigeants	198
	Note 4	Variation des immobilisations financières	190	Note 17	État des positions de la société face aux risques de taux d'intérêts	199
	Note 5	Valeurs mobilières de placement	192	Note 18	État des positions de la société	
	Note 6	Trésorerie présentée dans l'état			face aux risques de change	199
		des flux de trésorerie	192	Note 19	État des écarts de conversion	
	Note 7	Échéance de l'actif circulant au 31 décembre 2014	193		sur dettes et créances libellées en monnaies étrangères	200
	Note 8	Variation des capitaux propres	193	Note 20	Note concernant les engagements financiers	200
	Note 9	Provisions pour risques et charges	194	Note 21	Effectif	203
	Note 10	Dettes	195	Note 22	Honoraires des commissaires aux comptes	203





Note 1 Principes, règles et méthodes comptables

Les comptes sociaux sont établis en fonction des informations disponibles lors de leur établissement, et présentés conformément aux principes et méthodes du nouveau plan comptable général entré en vigueur le 16 octobre 2014 et du règlement 2014-03 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.

Les états financiers sont présentés en milliers d'euros (K€).

NOTE 1.1 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 2014, une provision pour dépréciation complémentaire de 7 millions d'euros sur les titres de participation de la filiale espagnole Iberphone.

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 49,2 millions d'euros.

Les taux d'actualisation déterminés par zone géographique sont les suivants :

Grande-Bretagne	7,6 %
Europe centrale	6,5 %
France	6,9 %
Amérique du Nord	7,6 %
Nearshore	11,0 %

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.

NOTE 1.2 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.

NOTE 1.3 Intégration fiscale

À compter du 1^{er} 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 et non encore restitués.

NOTE 1.4 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.

En 2014, un *Cross Currency Interest Swap* a été mis en place afin de transformer un tirage de 108 millions d'euros sur le crédit syndiqué en un montant équivalent à 145 millions de dollars US, la société ayant par ailleurs un prêt en dollars US.

NOTE 1.5 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 1.6 Actions de performance

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 plan d'actions de performance 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.

Ce plan est soumis à des conditions de présence et de performance fondées sur des indicateurs du groupe portant sur les exercices 2013 à 2015.

Une contribution sociale d'un montant de 1,3 million d'euros a été acquittée en 2013 du fait de ce plan.

Note 2 Détail de l'actif immobilisé

		2013		
(en milliers d'euros)	Brut	Amortissements et provisions	Net	Net
Immobilisations incorporelles	3 640	3 466	174	180
Immobilisations corporelles	7 312	4 440	2 872	2 567
• terrains	305		305	305
constructions	3 630	2 503	1 127	1 024
autres	3 377	1 937	1 440	1 238
Immobilisations financières	1 830 212	229 241	1 600 971	1 015 713
participations	1 173 106	225 729	947 377	954 364
 créances rattachées 	657 075	3 512	653 563	61 318
autres	31		31	31
TOTAL	1 841 164	237 147	1 604 017	1 018 460





Variations des immobilisations corporelles Note 3 et incorporelles

(en milliers d'euros)		Valeurs k	orutes	utes			Amortissements et provisions		
Variations	01/01/2014	augmentation	diminution	31/12/2014		01/01/2014	augmentation	diminution	31/12/2014
Immobilisations incorporelles	3 544	96		3 640		3 364	102		3 466
Immobilisations corporelles	6 516	796		7 312		3 949	491		4 440
terrains	305			305					
constructions	3 326	304		3 630		2 302	200		2 502
autres	2 885	492		3 377		1 647	291		1 938
TOTAL	10 060	892		10 952		7 313	593		7 906

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.

Variation des immobilisations financières Note 4

Titres de participation

Le tableau des filiales et participations est joint à la présente annexe.

La société n'a pas procédé à des acquisitions ou cessions de titres de participation sur l'exercice.

Créances rattachées à des participations (valeurs brutes)

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 2014, pour un montant total de 613 millions d'euros dont les principaux sont en faveur de :

- sa filiale Teleperformance USA pour 646 millions de dollars US, soit 532 millions d'euros ;
- sa filiale luxembourgeoise TLS Group pour 14,7 millions de livres sterlings, soit 18,3 millions d'euros ;
- sa filiale anglaise Teleperformance UK pour 13,8 millions de livres sterlings, soit 17,7 millions d'euros ;
- sa filiale luxembourgeoise LCC pour 15,7 millions d'euros.

Les prêts aux filiales s'élèvent à 657,1 millions d'euros au 31 décembre 2014, et concernent les sociétés suivantes :

(en milliers d'euros)	01/01/2014	Augmentation	Diminution	31/12/2014	Dont à plus d'un an
Fonomerk (Espagne)	329			329	329
Luxembourg Contact Centers	18 371	15 703	11 135	22 939	
Teleperformance (UK)		18 091		18 091	
IMC Corée	980			980	980
SPCC (Brésil)	3 645	387	4 032	-	
Service 800 Egypt	6 671	1 040		7 711	
Service 800 Roumanie	2 530	828	160	3 198	
Teleperformance Italie	16 500	24		16 524	
Teleperformance Autriche	1 203			1 203	1 203
Teleperformance Colombie	6 000	121		6 121	
Teledatos (Colombie)	3 000	61		3 061	
Teleperformance Finlande		1 223		1 223	
TLS Luxembourg	1 000	25 762	3 005	23 757	
Teleperformance USA		535 802		535 802	495 310
Techmar (Belgique)	1 000	47		1 047	1 000
Teleperformance intermédiation	250		250	-	
GN Research Italy	850	12		862	
Iberphone (Espagne)	2 000	5 190	2 000	5 190	
Twenty 4 Help GMBH		5 062		5 062	
UCC (Ukraine)	500	23		523	
Metis		1 787	10	1 777	
Teleperformance Nordik		1 674		1 674	
TOTAL	64 830	612 837	20 592	657 075	498 822

► Amortissements et provisions

Variations (en milliers d'euros)	01/01/2014	Augmentation	Diminution	31/12/2014
Immobilisations financières				
participations	218 729	7 000		225 729
 créances rattachées 	3 512			3 512
TOTAL	222 241	7 000		229 241

La dotation de 7 millions d'euros concerne la filiale espagnole Iberphone.





Valeurs mobilières de placement Note 5

Les valeurs mobilières de placement s'élèvent à 6,4 millions d'euros.

Elles sont constituées pour 5,1 millions d'euros de SICAV monétaires et de fonds communs de placement représentant une valeur liquidative au 31 décembre 2014 de même montant, pour 2,9 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 2014, 62 461 actions propres pour une valeur de 1,3 million d'euros, détaillées comme suit :

- 54 461 actions destinées à servir aux plans d'attribution d'actions de performance, ont été achetées à un cours moyen unitaire de 15,3236 €, soit 0,8 million d'euros ;
- 8 000 actions propres sont détenues dans le cadre du contrat de liquidités et dont les mouvements intervenus au cours de l'exercice sont détaillés dans le tableau ci-dessous :

Nombre d'actions propres détenues au 31/12/2013	7 000
Nombre de titres achetés en 2014 au titre du programme de rachat ayant débuté le 30/05/2013	30 739
Nombre de titres vendus en 2014 au titre du programme de rachat ayant débuté le 30/05/2013	23 738
Nombre de titres achetés en 2014 au titre du programme de rachat ayant débuté le 21/05/2014	1 032 675
Nombre de titres vendus en 2014 au titre du programme de rachat ayant débuté le 21/05/2014	1 038 676
Nombre d'actions propres détenues au 31/12/2014	8 000
Valeur comptable des actions détenues au 31/12/2014	452 245,52

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.

Trésorerie présentée dans l'état des flux de trésorerie Note 6

(en milliers d'euros)	Total 2014	Total 2013
Concours bancaires	- 470	- 1 638
■ Valeurs mobilières de placement *	5 111	49 566
■ Disponibilités	76 272	27 594
Comptes courants cash pooling	- 143 629	- 149 637
Trésorerie nette	- 62 716	- 74 115

^{*} Les valeurs mobilières de placement n'incluent pas les actions propres ni la provision y afférant.

Échéance de l'actif circulant au 31 décembre 2014 Note 7

Montant brut (en milliers d'euros)	Total	dont à un an au plus
■ Clients et comptes rattachés (1) (2)	17 862	16 492
■ Autres créances ⁽³⁾ *	86 656	85 714
 Valeurs mobilières de placement 	9 251	9 251
Disponibilités	76 272	76 272
■ Charges constatées d'avance	141	141
TOTAL	190 182	187 870
(1) dont factures à établir	14	14
(2) dont créances douteuses	1 370	
(3) dont produits à recevoir	8 609	7 667
* Les soldes débiteurs des filiales qui participent à la gestion centralisée de trésorerie figurent dans ce poste pour la som	nme de 70 578 K€.	

La variation des provisions pour dépréciation des créances s'analyse comme suit :

(en milliers d'euros)	01/01/2014	Augmentation	Diminution	31/12/2014
Clients et comptes rattachés	1 519		149	1 370
Autres créances	3 880			3 880
TOTAL	5 399		149	5 250

Variation des capitaux propres Note 8

(en milliers d'euros)	Totaux
Solde au 1er janvier 2014	871 181
dividende versé au titre de l'exercice 2013	- 45 807
 annulation dividende sur actions propres 	100
résultat de l'exercice	49 493
 annulation titres auto-contrôle 	- 965
SOLDE AU 31 DÉCEMBRE 2014	874 002

Le capital social au 31 décembre 2014 est composé de 57 201 690 actions de 2,50 euros.





Note 9 Provisions pour risques et charges

La variation de ce poste s'analyse comme suit :

			Diminu	ıtions	_
(en milliers d'euros)	01/01/2014	Augmentations	А	В	31/12/2014
Risque de change	293	449	293		449
Indemnités de fin de carrière	868	319			1 187
Remise en état des locaux	200		20	180	0
Affectation aux plans d'actions gratuites des actions propres rachetées par la société	896		61		835
TOTAL	2 257	768	374	180	2 471

A Reprises utilisées.

Risque de change

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 sauf lorsque ceux-ci sont compensés par des écarts de conversion passifs dans le cadre d'une position nette globale de change.

Indemnités de fin de carrière

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 :	1,6 %
Taux de progression des salaires :	2,50 %
Taux de charges sociales :	45 %

Les écarts actuariels sont enregistrés dans le compte de résultat de la période.

Variations des postes

Engagement à l'ouverture	868
+ coût des services rendus	129
+ coût financier	26
+ gains et pertes actuariels	164
dont variations actuarielles	279
dont nouvelles entrées	2
dont sorties de l'exercice	- 117
ENGAGEMENT À LA CLÔTURE	1 187

B Reprises non utilisées.

Note 10 Dettes

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 2014 respecte l'ensemble des ratios financiers.

La société dispose d'une ligne de crédit syndiqué d'un montant de 300 millions d'euros à échéance février 2019.

Cette ligne de crédit permet des tirages en euros et en USD et est remboursable *in fine*.

Le montant tiré au 31 décembre 2014 est de 185 millions d'euros contre 20 millions d'euros au 31 décembre 2013.

L'acquisition d'Aegis USA Inc. par une filiale du groupe (Teleperformance USA Inc.) en date du 7 août 2014 pour 631 millions de dollars US a nécessité la mise en place d'un financement externe par Teleperformance SA à hauteur de 610 millions de dollars US auprès des principales banques du groupe soit :

 un prêt relais de 300 millions de dollars US pour une durée de 18 mois;

- un emprunt de 165 millions de dollars US à échéance juillet 2017;
- un tirage de 108 millions d'euros sur le crédit syndiqué, à échéance décembre 2018, soit un montant équivalent à 145 millions de dollars US du fait de la mise en place d'un Cross Currency Interest Swap.

Le 9 décembre 2014, le prêt relais de 300 millions d'USD a été remplacé par un placement privé US auprès de neuf institutions financières majeures pour un montant total de 325 millions de dollars US : une tranche A de 7 ans au taux fixe de 3,64 % pour 160 millions de dollars et une tranche B à 10 ans au taux fixe de 3,98 % pour 165 millions de dollars US. Les deux tranches sont remboursables *in fine*.

En parallèle, Teleperformance SA a mis en place un financement de même montant et de mêmes échéances auprès de Teleperformance USA Inc. à taux LIBOR 3 mois + 4 %.

► Échéances des dettes

	31/12/2014				31/12/2013			
		,	À plus d'un an	` .		,	À plus d'un an	` .
(en milliers d'euros)	Montant brut	A un an ou plus	et moins de 5 ans	À plus de 5 ans	Montant brut	A un an ou plus	et moins de 5 ans	À plus de 5 ans
Emprunts auprès des								
établissements de crédit (1)	590 268	186 677	135 903	267 688	21 765	21 765		
Autres dettes financières *	231 409	231 409			210 027	210 027		
Sous total dettes financières	821 677	418 086	135 903	267 688	231 792	231 792		
Dettes d'exploitation (2)	9 953	9 953			8 390	8 390		
Autres dettes (3) (4)	78 486	12 842	65 644		75 714	3 420	72 294	
Produits constatés d'avance					-	-		
TOTAL	910 116	440 881	201 547	267 688	315 896	243 602	72 294	-
(1) dont concours bancaires	470	470			1 638	1 638		
(2) dont factures non parvenues	3 910	3 910			3 955	3 955		
(3) dont charges à payer	600	600			2 367	2 367		
(4) dont impôts sur déficits des filiales intégrées	54 993	9 349	45 644		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 214,2 millions d'euros.

Note 11 Chiffre d'affaires

Ventilation du chiffre d'affaires

(en milliers d'euros)	2014	2013
 redevances et prestations de services filiales 	55 296	49 185
 loyers et charges locatives 	471	457
autres	1 630	1 767
TOTAL	57 397	51 409





Note 12 Résultat financier

(en milliers d'euros)	2014	2013
Dividendes	43 213	40 013
Provisions sur titres de participation (net)	- 7 000	- 16 999
Abandon de créance financier *	- 3 786	
Autres provisions pour dépréciation (net)		372
Provisions pour perte de change (net)	- 156	102
Différences de change	5 249	2 218
Produits nets sur cessions de valeurs mobilières	8	15
Produit net d'intérêts sur placements financiers	6 457	- 2 289
TOTAL	43 985	23 432

^{*} En 2014, la société a renoncé à la créance qu'elle détenait auprès de sa filiale Teleperformance France au titre de la redevance de marque et des prestations de services rendues sur l'exercice.

Note 13 Résultat exceptionnel

Le détail des charges et produits exceptionnels est le suivant :

		2014		
(en milliers d'euros)	Produits	Charges	Net	Net
Opérations en capital				
 immobilisations corporelles 	-	-	-	2
 immobilisations financières 				- 303
 autres opérations en capital 	539	400	139	- 16 123
Opérations de gestion	6	1	5	- 20
Reprises/Dotations sur amortissements et provisions	61		61	16 450
TOTAL	606	401	205	4

Note 14 Répartition du montant global des impôts sur les bénéfices et situation fiscale différée ou latente

	_	Impôts				
(en milliers d'euros)	Résultat avant impôts	(A) Théorique	(B) Retraitements	Dû	Résultat après impôts	
Résultat courant	61 672	22 891	- 10 575	12 316	49 356	
• court terme (33,33 %)	68 672	22 891	- 10 575	12 316	56 356	
■ long terme (0 %)	- 7 000				- 7 000	
Résultat exceptionnel						
• court terme (33,33 %)	205	68		68	137	
■ long terme (0 %)						
TOTAL	61 877	22 959	- 10 575	12 384	49 493	

Le résultat fiscal d'ensemble s'est traduit par un bénéfice de 6,3 millions d'euros en 2014, avant imputation des déficits reportables pour un montant de 3,7 millions d'euros. Le montant des déficits reportables s'élève ainsi à 43,3 millions d'euros au 31 décembre 2014.

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. Un solde de 43,7 millions d'euros figure en dettes au 31 décembre 2014 et sera restitué aux filiales, au fur et à mesure de leur utilisation par celles-ci, ou en cas de sortie.

La société bénéficie par ailleurs d'une créance de *carry back* d'un montant de 6,5 millions d'euros, remboursable au plus tard le 30 avril 2016.

Accroissements et allégements futurs de la dette d'impôt	Montant brut	Impôt	
Nature des accroissements			
Nature des allégements			
Provisions taxées et déductibles ultérieurement			
Organic	17	6	
Écart de conversion passif	2 793	931	
Taxe sur les hauts revenus	- 736	- 245	
Participation construction	4	1	
Indemnités de départ en retraite	319	106	
TOTAL	2 397	799	

Les sociétés composant le périmètre d'intégration fiscale pour l'exercice 2014 sont les suivantes :

Teleperformance, Teleperformance emea, Teleperformance intermédiation, Teleperformance France.





Note 15 Relations avec les entreprises liées

Le tableau ci-après résume les principaux éléments du bilan et du compte de résultat correspondant aux sociétés consolidées par intégration globale.

Bilan (en milliers d'euros)	Montant net
ACTIF	
Titres de participation	947 377
Créances rattachées à des participations	653 564
Créances clients et comptes rattachés	16 471
 Autres créances 	70 578
PASSIF	
Provisions pour risques	
 Dettes financières 	215 248
■ Dettes fournisseurs et comptes rattachés	1 944
 Autres dettes 	54 993

Compte de résultat (en milliers d'euros)	Montant net
PRODUITS	
Chiffre d'affaires	57 397
Produits de participations	43 213
Autres produits financiers	56 970
Reprises de provisions	
CHARGES	
Autres charges externes	13 741
 Charges financières 	13 528
 Dotations aux provisions 	7 000

Note 16 Note concernant les dirigeants

Le montant global des rémunérations de toute nature versées en 2014 se monte à 85 K€ contre 525 K€ en 2013.

Le montant des jetons de présence versés en 2014 aux administrateurs au titre de l'exercice 2013 s'élève à 232 K€ contre 218 K€ versés en 2013.

Note 17 État des positions de la société face aux risques de taux d'intérêts

Au 31 décembre 2014, l'exposition de la société au risque de taux se résume ainsi :

(en milliers d'euros)	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	657 075	157 797	499 278	
Comptes courants cash pooling:	70 578	70 578		
Total actifs financiers dont :	727 653			
taux fixe				
• taux variable *	727 653	228 375	499 278	
DETTES FINANCIÈRES				
■ Emprunts auprès des établissements de crédit	590 268	186 677	135 903	267 688
■ Emprunts et dettes financières divers	231 409	231 409		
Total dettes financières dont :	821 677			
sans taux d'intérêt	1 677	1 677		
taux fixe	267 688			267 688
• taux variable *	552 312	416 409	135 903	

^{*} Les taux variables pratiqués sont des Euribor et Libor US\$ ou Libor £ sur des durées variant de 3 mois à un an.

Note 18 État des positions de la société face aux risques de change

Au 31 décembre 2014, l'exposition de la société au risque de change se résume ainsi :

(en milliers de devises)	Montant en devises au 31 décembre 2014	Dont prêts couverts
PRÊTS ET AVANCES GROUPE		
Dollars US	655 556 ^(a)	619 200
Francs suisses	2 200 (b)	2 200
Livres sterling	28 100 (c)	28 100
Couronne suédoise	15 700 ^(d)	15 700
Couronne turque	5 000 ^(e)	5 000

⁽a) Les prêts en dollars US concernent les filiales Teleperformance USA pour 646 356 KUS\$, couverts par des emprunts pour 610 000 KUS\$ et Service 800 Egypt pour 9 200 KUS\$, couverts par un swap de change.

⁽e) Il s'agit d'un prêt couvert par un swap de change accordé à la société Metis.

(en milliers de devises)	Montant en devises au 31 décembre 2014	Dont emprunts couverts
EMPRUNTS AUPRÈS DES ÉTABLISSEMENTS DE CRÉDIT		
Dollars US	490 000	465 000
Couronne tchèque	15 000	15 000



⁽b) Le prêt en francs suisses concerne la filiale Luxembourg Contact Center et il est couvert par un swap de change.
(c) Les prêts réalisés en livres sterling concernent les filiales Teleperformance UK et TLS Luxembourg et sont couverts par des swaps de change.
(d) Un prêt a été accordé à la filiale suédoise Teleperformance Nordik. Il est couvert par un swap de change.



Note 19 État des écarts de conversion sur dettes et créances libellées en monnaies étrangères

		Écart actif			
Postes concernés (en milliers d'euros)	co Total	Compensé par uverture de change (écart passif)	Provision pour risque	Total	
Créances rattachées				19 550	
Créances d'exploitation	12		12	287	
Dettes financières	17 408	17 029	379	2	
Dettes d'exploitation	57		57		
TOTAL	17 477	17 029	448	19 839	

Note 20 Note concernant les engagements financiers

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	07/03/2020
Centre des Impôts Montreuil Ouest (GN Research France)	1 214	1 214	25/04/2018
Cuvier Montreuil (GN Research France)	211	211	31/03/2019
Commerz Real investment Gesellschaft mbh (Teleperformance SA)	568	568	30/09/2020
TOTAL	2 391	2 391	

Filiales étrangères	Total	Dont filiales	Échéance
HSBC (Citytech Argentine)	1 810	1 810	19/08/2016
Beijing TLScontact Consulting Ltd	1 442	1 442	13/03/2015
TP Chile	2 410	2 410	22/06/2015
TP Chile	795	795	31/12/2015
North Asia United CRM Technologies Ltd	2 800	2 800	22/07/2015
Metis Bilgisayar Sistemleri	1 161	1 161	25/08/2015
Teleperformance Columbia	7 710	7 710	31/12/2015
Metis Bilgisayar Sistemleri	2 029	2 029	23/02/2019
TOTAL	20 157	20 157	

Garanties données

Dans le cadre de la conclusion par notre filiale Teleperformance Ltd 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 1,8 million de GPB en garantie de toutes sommes dont Teleperformance Ltd 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 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.

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 60 millions de dollars US ou 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.

Le conseil d'administration dans sa réunion du 25 novembre 2013 a autorisé Teleperformance SA à octroyer en faveur de Barclays Bank PLC une garantie de la bonne exécution des obligations de sa filiale TP Portugal, dans le cadre d'un contrat commercial. Cette garantie a été signée en 2014 et restera en vigueur pour la durée du contrat.

Enfin, la société Teleperformance a accordé des garanties sous forme de lettres de confort à plusieurs banques au profit de ses filiales au Chili, en Colombie, en Grèce, en Espagne, en Allemagne, en Pologne, en Tunisie, en Égypte, au Maroc et en Angleterre pour un montant total de 27,7 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 principaux instruments financiers dérivés à la clôture sont les suivants :

	Eng	gagements reçus	5	Engagements donnés
Instruments financiers dérivés (en milliers)	Montant notionnel en devises	Montant notionnel en euros au 31/12/2014	Juste valeur en euros au 31/12/2014	
COUVERTURE DE CHANGE BUE	OGÉTAIRE US\$/I	MXN 2015		
Put & Call US\$ – options	45 500	37 476	- 1 325	Teleperformance a accordé une couverture de
Ventes à terme US\$	57 000	46 948	- 4 091	change interne à ses filiales mexicaines portant sur 170 000 K US\$ au taux fixe de 13,11 et dont la juste
Ventes options US\$ *	25 000	20 591	- 1 441	valeur au 31 décembre 2014 est de - 273 978 KMXN
COUVERTURE DE CHANGE BUE	OGÉTAIRE US\$/I	PHP 2015		
Put & Call PHP – options	3 225 000	59 244	46	
Achats à terme PHP	8 551 000	157 084	- 2 568	Teleperformance a accordé une couverture de change
Achats options PHP *	1 350 000	24 800	168	interne à sa filiale Teleperformance USA portant sur 370 000 K US\$ au taux fixe de 44,00 et dont la juste
Ventes put PHP *	2 475 000	45 466	- 677	valeur au 31 décembre 2014 est de - 9 366 KUS\$
COUVERTURE DE CHANGE BUE	OGÉTAIRE AUD/	US\$ 2014		
				Teleperformance a accordé une couverture de change
Ventes à terme AUD	20 953	14 130	507	interne à sa filiale Teleperformance USA portant sur - 78 000 K AUD au taux fixe de 0,91 US\$ et dont la juste
Achats à terme AUD	3 050	2 057	6	valeur au 31 décembre 2014 est de 1 587 KUS\$.
COUVERTURE DE CHANGE BUE	OGÉTAIRE US\$/I	PHP 2014		
Achat à terme PHP	1 637 000	30 072	- 176	Teleperformance a accordé une couverture de change interne à sa filiale Teleperformance USA portant sur 285 000 K US\$ au taux fixe de 43,42 et dont la juste valeur au 31 décembre 2014 est de - 2 501 KUS\$
COUVERTURE DE CHANGE BUE	OGÉTAIRE US\$/I	MXN 2014		
Ventes à terme US\$	29 868	24 601	- 2 121	Teleperformance a accordé une couverture de change interne à ses filiales mexicaines portant sur 160 000 K US\$ au taux fixe de 13,11 et dont la juste valeur au 31 décembre 2014 est de - 2 730 KMXN
COUVERTURE PRÊT INTRAGRO	UPE			
en GBP	30 149	38 707	- 738	
en US\$	9 529	7 849	- 872	-
COUVERTURE PRÊT INTRAGRO	UPE			
Cross Currency Interest Rate Swap	145 000	119 430	- 11 414	
COUVERTURE CASH POOLING				
■ en MXN	1 420 000	79 472	- 1 420	
■ en US\$	115 000	94 720	1 236	

^{*} 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 :
 - 76 700 K MXN pour la couverture de change budgétaire MXN/US\$,
 - 3 158 K US\$ pour la couverture de change budgétaire PHP/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

35 heures de formation, dans le cadre de la loi du 4 mars 2004, ont été effectuées au cours de l'exercice 2014. Le nombre d'heures correspondant à l'engagement à fin 2014 s'élève à 3 799 heures.

Le DIF est remplacé à compter du 1er janvier 2015 par le compte personnel de formation. Les heures accumulées au 31 décembre 2014 au titre du DIF peuvent encore être utilisées jusqu'au 31 décembre 2020.

Note 21 Effectif

L'effectif moyen est de 47 personnes, dont 41 cadres et agents de maîtrise et 6 employés.

Note 22 Honoraires des commissaires aux comptes

Les honoraires des commissaires aux comptes se montent à 601 000 euros en 2014 contre 632 000 euros en 2013.



7.5 *Tableau des filiales et participations*

(en milliers d'euros)	Valeur brute des titres	Valeur nette des titres	Dividendes encaissés	Prêts et	Cautions Avals	Quote-part de capital détenue en %
I RENSEIGNEMENTS GÉNÉRAUX	ues titres	ues titres	Circuisses	avances	Avais	C11 70
Filiales dont la valeur brute est > à 1 % du capital de la socié	té mère					
A. Filiales (détenues à plus de 50 % par la société)						
Teleperformance Intermédiation 21-25 rue Balzac - 75008 Paris	6 647	6 647				100
Teleperformance Europe, Middle East and Africa 21-25 rue Balzac - 75008 Paris	9 609	2 250				100
Teleperformance France 12, rue Sarah Bernhardt - 92600 Asnières	319 276	121 276				100
Compania Salvadorena de Telemarketing Edificio Plaza Olímpica - Avenida Olímpica y Pasaje 3 Segundo Nivel San Salvador - Salvador	6 000	6 000	7 365			100
Luxembourg Call Centers 4 bd Joseph II - 1840 Luxembourg	72 696	72 696		22 690		100
MM Group Holdings 17-54 Hartfield Road - SW 19 3SE Londres, Royaume-Uni	88 626	88 626		17 717		100
SPCC Rua Fl. de Abreu 623 - 01029 - 001 Sao Paulo, Brésil	62 365	62 365	2 612			100
Iberphone Avenida de Burgos 8A - 28036 Madrid, Espagne	26 280	12 280		5 000		100
Teleperformance Belgique (en cours de liquidation) Bruxelles, Belgique	2 152	2		2 938		
Service 800 Thisseos 330 - 176 75 Athènes, Grèce	5 572	5 572	9 000			100
Plurimarketing Rua Al. Braga 25B, 1150 - 003 Lisbonne, Portugal	7 754	7 754	4 940			95
Teleperformance Nordic St Eriksgatan 113 - 11384 Stockholm, Suède	6 586	6 586	3 697	1 671		100
Teleperformance Singapour 210 Middle Road Unit - 188994 Singapour	3 221	3 221				100
In & Out Via Di Priscilla 101 - 00199 Rome Italie	33 905	33 905		16 500		100
Teleperformance Colombie Calle 70 A 4 41 Bogota DC Colombie	63 058	63 058				100
Citytech Av. Leandro N Alem 896 2 Piso 1001 Buenos Aires, Argentin	e 7 517	7 517				88
Teleperformance Group Inc. 1601 Washington Av. Suite 400 - Miami Beach - FL 33139, US.	A 449 972	449 972	15 448			100
B. Participations (10 à 50 % du capital détenu par la s	ociété) : néan	t				
II RENSEIGNEMENTS GLOBAUX						
A. Filiales non reprises au paragraphe I : néant						
a. Filiales françaises (ensemble)	néant					
b. Filiales étrangères (ensemble)	1 866	1 445		1 544		
B. Participations non reprises au paragraphe I : néan	t					

(en 000 monaie locale)	Monnaie locale	Capital	Réserves report à nouveau et résultat	Résultat social 2014	Chiffre d'affaires 2014
I RENSEIGNEMENTS GÉNÉRAUX					
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	EUR	3 750	- 641	- 4	1 204
Teleperformance Europe, Middle East and Africa 21-25 rue Balzac - 75008 Paris	EUR	3 500	4 321	5 368	74 304
Teleperformance France 12, rue Sarah Bernhardt - 92600 Asnières	EUR	85 736	- 43 345	- 13 148	175 709
Compania Salvadorena de Telemarketing Edificio Plaza Olímpica Avenida - Olímpica y Pasaje 3 Segundo Nivel San Salvador - Salvador	US\$	12	33 507	15 506	63 244
Luxembourg Call Centers 4 bd Joseph II - 1840 Luxembourg	EUR	70 500	104 952	- 34 879	0
MM Group Holdings 17-54 Hartfield Road - SW 19 3SE Londres, Royaume-Uni	GBP	45 750	4 712	- 11 344	0
SPCC Rua Fl. de Abreu 623 - 01029 - 001 Sao Paulo, Brésil	BRL	156 500	71 487	32 241	0
Iberphone Avenida de Burgos 8A - 28036 Madrid, Espagne	EUR	14 442	- 8 779	- 3 207	62 020
Teleperformance Belgique (en cours de liquidation) Bruxelles, Belgique					
Service 800 Thisseos 330 - 176 75 Athènes, Grèce	EUR	2 100	20 183	8 525	79 040
Plurimarketing Rua Al. Braga 25B, 1150 - 003 Lisbonne, Portugal	EUR	885	22 583	8 150	91 750
Teleperformance Nordic St Eriksgatan 113 - 11384 Stockholm, Suède	SEK	277	177 024	969	432 388
Teleperformance Singapour 210 Middle Road Unit - 188994 Singapour	SGD	4 000	1 913	993	10 299
In & Out Via Di Priscilla 101 - 00199 Rome Italie	EUR	5 650	- 3 323	- 2 207	85 466
Teleperformance Colombie Calle 70 A 4 41 Bogota DC Colombie	MCOP	108 300	137 768	4 299	260 887
Citytech Av. Leandro N Alem 896 2 Piso 1001 Buenos Aires, Argentine	ARS	8 220	60 672	3 628	493 637
Teleperformance Group Inc. 1601 Washington Av. Suite 400 - Miami Beach - FL 33139, USA	US\$	328	610 386	5 163	0
B. Participations (10 à 50 % du capital détenu par la so	ciété) : 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					

Taux de change 31/12/2014 : ARS 10,13 - BRL 3,22 - MCOP 2,89 - GBP 0,779 - SEK 9,39 - SGD 1,606 - US\$ 1,214 Taux de change 2014 : ARS 10,78- BRL 3,12 - MCOP 2,65 - GBP 0,806 - SEK 9,1 - SGD 1,68 - US\$ 1,33





7.6 Inventaire des valeurs mobilières

(en euros)		Nombre de titres	Valeur d'inventaire
FRANCE			
	Teleperformance France	85 736	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		6 397 976
Total France			132 770 815
EUROPE			
Royaume-Uni	MM Teleperformance holdings	18 348 213	88 625 993
Benelux	Luxembourg contact centers	176 249	72 695 877
Espagne	Iberphone	465 734	12 280 494
Portugal	Plurimarketing	841 125	7 754 325
Grèce	Service 800	700 000	5 572 107
Italie	In and out SPA	5 650 000	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		14 668
AMÉRIQUES			
Argentine	Citytech	7 192 441	7 517 125
Brésil	SPCC	156 500 051	62 365 442
USA	Teleperformance Group Inc. actions ordinaires actions de préférence	259 000 68 700	307 922 194 142 050 303
Salvador	Teleperformance Salvador	79 992	6 000 000
Mexique	Impulsora	50 000	326 477
· · · · · · · · · · · · · · · · · · ·	Sistemas	57 099	217 652
Colombie	Colombia Multi Media Center	10 830 000	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	4 000 000	3 220 966
	Titres de participation divers dont la valeur d'inventaire est inférieure à 15 000 euros		2 320
AFRIQUE			
	Titres de participation divers dont la valeur d'inventaire est winférieure à 15 000 euros		3 820
Total étranger			821 003 727
TOTAL GÉNÉRAL			953 787 042

7.7 Résultats financiers au cours des 5 derniers exercices

(en euros)	2010	2011	2012	2013	2014
I SITUATION FINANCIÈRE EN FIN D'EXERCICE					
Capital social	141 490 120	141 495 120	141 495 120	143 150 475	143 004 225
Nombre d'actions émises	56 596 048	56 598 048	56 598 048	57 260 190	57 201 690
Nombre maximal d'actions futures à créer :					
 par exercice de droit de souscription 					
 par attribution d'actions de performance 				781 539	
II RÉSULTAT GLOBAL DES OPÉRATIONS EFFECT	IVES				
Chiffre d'affaires hors taxes	40 941 079	44 461 497	46 919 577	51 408 682	57 397 383
Résultat avant impôt, amortissements et provisions	52 799 348	34 802 526	46 166 929	60 480 524	69 534 471
Impôt sur les bénéfices	6 549 048	7 452 630	5 215 513	7 886 077	12 383 835
Résultat après impôt, amortissements et provisions	38 746 473	-50 245 530	34 174 466	34 942 177	49 492 955
Résultat distribué	18 676 696	25 483 580	38 486 672	45 808 152	52 625 554
III RÉSULTAT DES OPÉRATIONS PAR ACTION					
Résultat après impôt, mais avant amortissements et provisions	0,82	0,48	0,72	0,92	1,00
Résultat après impôt, amortissements et provisions	0,68	- 0,89	0,60	0,61	0,87
Dividende versé à chaque action	0,33	0,46	0,68	0,80	0,92 **
IV PERSONNEL					
Nombre de salariés	39	41	43	47	47
Montant de la masse salariale *	7 083 390	13 346 576	12 864 321	7 062 140	5 780 319
Montant des sommes versées au titre des avantages sociaux (sécurité sociale, œuvres sociales)	1 560 927	1 788 837	1 628 851	3 238 602	2 441 474

^{*} Intègre pour 2011 la provision comptabilisée en charges de personnel sur les titres d'auto-contrôle 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 2015.



7.8 Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels

Exercice clos le 31 décembre 2014

Aux 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 2014, sur :

- le contrôle des comptes annuels de la société Teleperformance, 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.

I. 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.

II. 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 1.1 « 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 1.1 « 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.

III. 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.

Paris La Défense et Neuilly-sur-Seine, le 25 février 2015

Les commissaires aux comptes

KPMG AUDIT IS Eric Junières Deloitte & Associés Philippe Battisti

Associé

Associé







Informations complémentaires

8.1	Responsable du document de référence	210	8.4	Table de concordance du rapport financier annuel	214
	Attestation du responsable du document de référence	210	8.5	Table de concordance du rapport de gestion	215
8.2	Contrôleurs légaux des comptes	211	0.6	5	213
8.2.1 8.2.2	Commissaires aux comptes Honoraires des commissaires	211	8.6	Table de concordance des informations RSE	217
0.2.2	aux comptes	211	0.7	Domarques sónórales	219
8.3	Table de concordance		8.7	Remarques générales	219
	du document de référence	212			



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 8.5, pages 215 et 216 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 27 février 2015

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 2017
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 2017

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 2013 et 2014 se décompose comme suit (en milliers d'euros) :

		KPN	ΛG			Delo	itte	
•	Mor	ntant (HT)	%)	Мо	ntant (HT)	%	
	2014	2013	2014	2013	2014	2013	2014	2013
AUDIT:								
Commissariat aux comptes, certification, examen des comptes individuels et consolidés								
 émetteur (société mère) 	347	376	20 %	25 %	235	241	21 %	25 %
 filiales intégrées globalement 	1 014	1 032	58 %	68 %	722	633	66 %	66 %
Autres diligences et prestations directement liées à la mission du commissaire aux comptes								
 émetteur (société mère) 	26	36	1 %	2 %	-	-	-	-
 filiales intégrées globalement 	243 ⁽¹⁾	12	14 %	1 %	128 ⁽²⁾	3	12 %	0 %
Sous-total I	1 630	1 456	94 %	96 %	1 085	877	99 %	91 %
AUTRES PRESTATIONS, LE CAS ÉCHÉANT :								
juridique, social, fiscal	86	65	5 %	4 %	13	53	1 %	6 %
autres	18	-	1 %	-	-	30	-	3 %
Sous-total II	104	65	6 %	4 %	13	83	1 %	9 %
TOTAL	1 734	1 521	100 %	100 %	1 098	960	100 %	100 %

⁽¹⁾ Ce montant comprend principalement des prestations rendues lors de l'acquisition de City Park Technologies et d'Aegis. (2) Ce montant concerne principalement des missions de revue de conformité fiscale et audit de dispositif de contrôle interne.

Par ailleurs, le groupe fait appel à Grant Thornton pour l'audit de certaines de ses filiales. Le montant des honoraires d'audit versés à Grant Thornton pour l'exercice 2014 s'est élevé à 705 milliers d'euros (contre 669 milliers d'euros en 2013).



8.3 *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	210	8.1
1.2. Attestation	210	8.1
2/ Contrôleurs légaux des comptes		
2.1. Identité	211	8.2
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	22	1.6
5/ Informations concernant l'émetteur		
5.1. Histoire et évolution de la société	9	1.2
5.2. Investissements	19	1.3.4.4
6/ Aperçu des activités		
6.1. Principales activités	11	1.3
6.2. Principaux marchés	11	1.3
6.3. Événements exceptionnels		n/a
6.4. Dépendance de l'émetteur	25	1.6.2.3
6.5. Position concurrentielle	16	1.3.2.2
7/ Organigramme		
7.1. Description sommaire du groupe	20	1.5
7.2. Liste des filiales importantes	177 ; 204	6.6 ; 7.5
8/ Propriétés immobilières, usines et équipements		
8.1. Immobilisations corporelles importantes	20	1.4
8.2. Questions environnementales	112	4.3
9/ Examen de la situation financière et du résultat		
9.1. Situation financière	126 ; 130	5.1 ; 5.2
9.2. Résultat d'exploitation	126 ; 130	5.1 ; 5.2
10/ Trésorerie et capitaux		
10.1. Informations sur les capitaux	129 ; 133 ; 183	5.1.3;6;7
10.2. Flux de trésorerie	129 ; 136 ; 186	5.1.3 ; 6.4 ; 7.3
10.3. Conditions d'emprunt et structure de financement	130 ; 161 ; 195	5.2.1.2 ; 6.6 ; 7.4
10.4. Restrictions à l'utilisation des capitaux	22	1.6.1
10.5. Sources de financement attendues		n/a
11/ Recherche et développement, brevets et licences		n/a
12/ Informations sur les tendances		
12.1. Principales tendances depuis la fin du dernier exercice	132	5.3
12.2. Événement susceptible d'influer sensiblement sur les perspectives	132	5.3
13/ Prévisions ou estimations du bénéfice		n/a

14/ Organes d'administration, de direction et de surveillance et direction générale		
14.1. Informations concernant les membres	53 ; 63	3.1.2 ; 3.2
14.2. Conflits d'intérêts	61	3.1.2.4
15/ Rémunérations et avantages		
15.1. Rémunération versée et avantages en nature	83	3.5
15.2. Provisions pour pensions et retraites	88	3.5.2.3
16/ Fonctionnement des organes d'administration et de direction		
16.1. Date d'expiration des mandats	54	3.1.2.1
16.2. Contrats de service liant les membres des organes d'administration, de direction ou de surveillance	61 ; 88	3.1.2.5 ; 3.5.2.3
16.3. Informations sur les comités d'audit et de rémunération	68 ; 70	3.3.1.3
16.4. Conformité au régime de gouvernement d'entreprise en vigueur	64	3.3.1.1
17/ Salariés		
17.1. Nombre de salariés	103	4.2.1
17.2. Participations et stock-options	38 ; 43	2.2.5.3 ; 2.3.1.3
17.3. Accord prévoyant une participation des salariés dans le capital	104	4.2.3
18/ Principaux actionnaires		
18.1. Répartition du capital social	42	2.3.1
18.2. Existence de droits de vote différents	31	2.1.2.3
18.3. Contrôle direct ou indirect	42	2.3
18.4. Accord dont la mise en œuvre pourrait entraîner un changement de contrôle	43	2.3.3
19/ Opérations avec des apparentés	176	6.6
20/ Informations financières concernant le patrimoine, la situation financière et les r	ésultats de l'émetteu	r
20.1. Informations financières historiques	133 ; 183	6;7
20.2. Informations financières pro forma		n/a
20.3. États financiers	133 ; 183	6;7
20.4. Vérification des informations financières historiques annuelles	181 ; 208	6.7 ; 7.8
20.5. Date des dernières informations financières (31 décembre 2014)	133 ; 183	6;7
20.6. Informations financières intermédiaires et autres		n/a
20.7. Politique de distribution de dividendes	46	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	35	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	204	7.5



8.4 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 8.5)		
Analyse de l'évolution du chiffre d'affaires	125	5
Analyse des résultats	125	5
Analyse de la situation financière	125	5
Principaux risques et incertitudes	22 ; 132	1.6 ; 5.3.2
Table des délégations en matière d'augmentation de capital	35 ; 36	2.2.3 ; 2.2.4
Éléments susceptibles d'avoir une influence en cas d'offre publique	72	3.3.1.7
Rachats par la société de ses propres actions	36	2.2.4
2/ Comptes consolidés	133	6
3/ Comptes sociaux	183	7
4/ Rapports des commissaires aux comptes sur les comptes sociaux et les comptes consolidés	181 ; 208	6.7 ; 7.8
F/IIanawaiwa dan anggilawa Idanow dan anggilawa	211	0.2.2
5/ Honoraires des contrôleurs légaux des comptes	211	8.2.2
6/ Déclaration des personnes physiques assumant la responsabilité du rapport financier annuel	210	8.1

8.5 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	1.3.4.4
Code de commerce	L.232-1 et L.233-26	Événements importants 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 de commerce	R.225-102	Progrès réalisés, difficultés rencontrées, perspectives d'avenir	5.3
Code de commerce	L.233-6 et R.225-102	Activité des filiales et participations par branche d'activité	1.3
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 %	2.5.2
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 ; 1.7
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 »), engagements sociétaux en faveur de la lutte contre les discriminations et de la promotion des diversités ainsi qu'en faveur d'un développement durable	4.2 ; 4.3
Code de commerce	L.232-1	Activités en matière de recherche et développement	n/a
Textes de référence		Éléments relatifs au gouvernement d'entreprise	
Code de commerce	R.225-102	Choix fait de l'une des modalités d'exercice de la direction générale en cas de modification	3.3.1.4
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



Textes de référence	Commentaires sur l'exercice	N° de chapitre
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 L.621-18-2 financier	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.233-13	Avis de détention de plus de 10 % du capital d'une autre société par actions, Aliénation de participations croisées	n/a
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	Éléments relatifs aux états financiers	
Code de commerce R.225-102	Résultats de la société au cours des cinq derniers exercices	7.7
Code de commerce R.225-102	Résultats des filiales	7.5
Textes de référence	Autres informations	
Code de commerce L.225-100-3	Éléments susceptibles d'avoir une influence en cas d'offre publique	3.3.1.7
Code de commerce L.225-102-1	Conventions intervenues, directement ou par personne interposée, entre, d'une part et selon le cas, le directeur général, l'un des directeurs généraux délégués, l'un des administrateurs ou l'un des actionnaires disposant d'une fraction des droits de vote supérieure à 10 %, d'une société et, d'autre part, une autre société dont cette dernière possède, directement ou indirectement, plus de la moitié du capital (sauf s'il s'agit de conventions portant sur des opérations courantes et conclues à des conditions normales)	3.7
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	5.2.1.5
Textes de référence	Documents joints	
Code de commerce L.225-37	Rapport du président du conseil d'administration	3.3

8.6 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

	N° de pages	N° de chapitre
INFORMATIONS SOCIALES		
Emploi		
Effectif total (répartition des salariés par sexe et par zone géographique)	103	4.2.1
Embauches (contrats à durée déterminée et indéterminée, difficultés éventuelles de recrutement)	103	4.2.2
Licenciements (motifs, efforts de reclassement, réembauches, mesures d'accompagnement)	103	4.2.2
Rémunérations (évolution, charges sociales, intéressement, participation et plan d'épargne salariale)	104	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)	104	4.2.4.1
Absentéisme (motifs)	105	4.2.4.3
Relations sociales		
Organisation du dialogue social (règles et procédures d'information, de consultation et de négociation avec le personnel)	105	4.2.5
Bilan des accords collectifs	105	4.2.5
Santé et sécurité		
Conditions de santé et de sécurité au travail	107	4.2.6
Accords signés avec les organisations syndicales ou les représentants du personnel en matière de santé et de sécurité au travail	107	4.2.6
Taux de fréquence et de gravité des accidents du travail et comptabilisation des maladies professionnelles	107	4.2.6
Promotion et respect des dispositions des conventions fondamentales de l'OIT	100	4.1.3
Formation		
Politiques mises en œuvre en matière de formation	110	4.2.7
Nombre total d'heures de formation	110	4.2.7
Programmes spécifiques de formation professionnelle destinés aux salariés	110	4.2.7
Égalité de traitement		
Mesures prises en faveur de l'égalité entre les femmes et les hommes	111	4.2.8.1
Mesures prises en faveur de l'emploi et de l'insertion des personnes handicapées	111	4.2.8.2
Politique de lutte contre les discriminations	111	4.2.8.4



	N° de pages	N° de chapitre
INFORMATIONS ENVIRONNEMENTALES		
Politique générale en matière environnementale		
Organisation de la société et démarches d'évaluation ou de certification	112	4.3.1
Formation et information des salariés en matière de protection de l'environnement	112	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	113	4.3.2
Prise en compte des nuisances sonores	114	4.3.2.6
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	115	4.3.3.5
Consommation de matières premières et mesures prises pour améliorer l'efficacité de leur utilisation	115	4.3.3
Consommation d'énergie, mesures prises pour améliorer l'efficacité énergétique et recours aux énergies renouvelables	115	4.3.3
Utilisation des sols	115	4.3.3.4
Changement climatique		
Rejets de gaz à effet de serre	116	4.3.4.2
Adaptation aux conséquences du changement climatique	116	4.3.4.1
Protection de la biodiversité		
Mesures prises pour préserver ou développer la biodiversité	115	4.3.3
INFORMATIONS SOCIÉTALES		
INFORMATIONS SOCIÉTALES Impact territorial, économique et social de l'activité		
	116	4.4.1
Impact territorial, économique et social de l'activité	116 116	
Impact territorial, économique et social de l'activité Impact des activités en matière d'emploi et de développement régional		4.4.1 4.4.1
Impact territorial, économique et social de l'activité Impact des activités en matière d'emploi et de développement régional Impact de l'activité sur les populations riveraines ou locales Relations avec les parties prenantes Conditions du dialogue avec les parties prenantes (associations d'insertion, établissements d'enseignement, associations de défense de l'environnement,	116	4.4.1
Impact territorial, économique et social de l'activité Impact des activités en matière d'emploi et de développement régional Impact de l'activité sur les populations riveraines ou locales 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)	116	4.4.1
Impact territorial, économique et social de l'activité Impact des activités en matière d'emploi et de développement régional Impact de l'activité sur les populations riveraines ou locales 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) Actions de partenariat ou de mécénat	116	4.4.1
Impact territorial, économique et social de l'activité Impact des activités en matière d'emploi et de développement régional Impact de l'activité sur les populations riveraines ou locales 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) Actions de partenariat ou de mécénat Sous-traitance et fournisseurs	116 116 117	4.4.1 4.4.1 4.4.2
Impact territorial, économique et social de l'activité Impact des activités en matière d'emploi et de développement régional Impact de l'activité sur les populations riveraines ou locales 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) Actions de partenariat ou de mécénat Sous-traitance et fournisseurs Prise en compte dans la politique d'achat des enjeux sociaux et environnementaux Importance de la sous-traitance et prise en compte dans les relations avec	116 116 117 119	4.4.1 4.4.1 4.4.2 4.4.3
Impact territorial, économique et social de l'activité Impact des activités en matière d'emploi et de développement régional Impact de l'activité sur les populations riveraines ou locales 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) Actions de partenariat ou de mécénat Sous-traitance et fournisseurs Prise en compte dans la politique d'achat des enjeux sociaux et environnementaux Importance de la sous-traitance et prise en compte dans les relations avec les fournisseurs et sous-traitants de leur responsabilité sociale et environnementale	116 116 117	4.4.1 4.4.1 4.4.2 4.4.3
Impact territorial, économique et social de l'activité Impact des activités en matière d'emploi et de développement régional Impact de l'activité sur les populations riveraines ou locales 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) Actions de partenariat ou de mécénat Sous-traitance et fournisseurs Prise en compte dans la politique d'achat des enjeux sociaux et environnementaux Importance de la sous-traitance et prise en compte dans les relations avec les fournisseurs et sous-traitants de leur responsabilité sociale et environnementale Loyauté des pratiques	116 116 117 119 119	4.4.1 4.4.1 4.4.2 4.4.3
Impact territorial, économique et social de l'activité Impact des activités en matière d'emploi et de développement régional Impact de l'activité sur les populations riveraines ou locales 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) Actions de partenariat ou de mécénat Sous-traitance et fournisseurs Prise en compte dans la politique d'achat des enjeux sociaux et environnementaux Importance de la sous-traitance et prise en compte dans les relations avec les fournisseurs et sous-traitants de leur responsabilité sociale et environnementale	116 116 117 119	4.4.1 4.4.1 4.4.2 4.4.3 4.4.3 4.4.4 4.4.5

8.7 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.







Teleperformance

Transforming Passion into Excellence

Teleperformance Société anonyme au capital de 143 004 225 euros 301 292 702 RCS Paris 21/25 rue Balzac - 75008 Paris - France Tél.: +33 1 53 83 59 00

FOLLOW US:











