



Teleperformance

Transforming Passion into Excellence

Document de référence 2015
Rapport financier annuel

Façonner

L'AVENIR

Teleperformance en 2015	2
Message du président	4
Message du directeur général	5

1	PRÉSENTATION DU GROUPE	7
1.1	Chiffres financiers clefs	8
1.2	Historique	9
1.3	Activités et stratégie	11
1.4	Propriétés immobilières et équipements	20
1.5	Organigramme	20
1.6	Facteurs de risque	22
1.7	Procédures judiciaires et d'arbitrage	28

2	INFORMATIONS SUR LA SOCIÉTÉ ET LE CAPITAL	29
2.1	Renseignements sur la société	30
2.2	Capital social	33
2.3	Actionnariat	41
2.4	Cotation boursière	43
2.5	Dividende	45
2.6	Communication financière	46

3	GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE	49
3.1	Le conseil d'administration	50
3.2	La direction générale	63
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	64
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	81
3.5	Rémunérations des organes d'administration et de direction	82
3.6	Opérations sur titres de la société	93
3.7	Conventions et engagements réglementés	95

4	RESPONSABILITÉ SOCIALE, SOCIÉTALE ET ENVIRONNEMENTALE	97
4.1	Introduction	98
4.2	Informations sociales	104
4.3	Informations environnementales	114
4.4	Informations sociétales	119
4.5	Les enjeux RSE de l'activité	124
4.6	Rapport de l'un des commissaires aux comptes, désigné organisme tiers indépendant, sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées figurant dans le rapport de gestion	125

5	COMMENTAIRES SUR L'EXERCICE	127
5.1	Examen de la situation financière et du résultat du groupe	128
5.2	Examen de la situation financière et du résultat de la société	132
5.3	Tendances et perspectives	134

6	COMPTES CONSOLIDÉS	135
6.1	État de la situation financière	136
6.2	État du résultat	137
6.3	État du résultat global	137
6.4	État des flux de trésorerie	138
6.5	Variation des capitaux propres	139
6.6	Notes annexes aux états financiers consolidés	140
6.7	Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	177

7	COMPTES SOCIAUX	179
7.1	Bilan	180
7.2	Compte de résultat	181
7.3	Tableau des flux de trésorerie	182
7.4	Notes annexes	183
7.5	Tableau des filiales et participations	200
7.6	Résultats financiers au cours des 5 derniers exercices	202
7.7	Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels	203

8	INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES	205
8.1	Responsable du document de référence	206
8.2	Contrôleurs légaux des comptes	207
8.3	Table de concordance du document de référence	208
8.4	Table de concordance du rapport financier annuel	210
8.5	Table de concordance du rapport de gestion	211
8.6	Table de concordance des informations RSE	213
8.7	Remarques générales	215

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. Concernant l'exercice 2014

- Le rapport de gestion et les comptes consolidés, les comptes sociaux, ainsi que les rapports de commissaires aux comptes correspondants et le rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés figurant dans le document de référence déposé le 27 février 2015 sous le numéro D.15-0092.

2. Concernant l'exercice 2013

- Le rapport de gestion et les comptes consolidés, les comptes sociaux, ainsi que les rapports des commissaires aux comptes correspondants et le rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés figurent dans le document de référence déposé le 28 février 2014 sous le numéro D.14-0102.
- 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 26 février 2016, 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 2015

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.

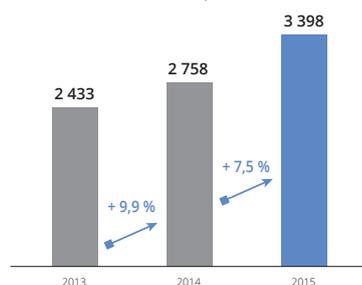
LA MISSION

« 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 CHIFFRES CLÉS

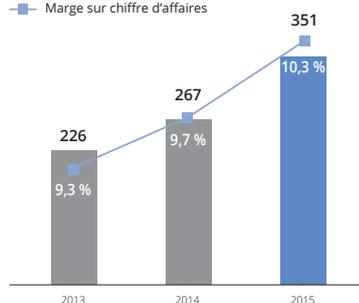
► Chiffre d'affaires (M€)

→ Croissance à données comparables



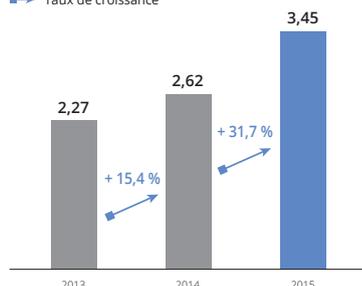
► EBITA courant (M€)

■ Marge sur chiffre d'affaires

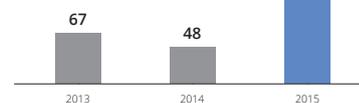


► Résultat net par action (€) et taux de croissance annuelle (%)

→ Taux de croissance



► Cash flow net disponible (M€) *



* Marge brute d'auto-financement - BFR - investissements opérationnels nets.

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

Fondé en

1978

190 000

collaborateurs

Des activités dans

65 pays

Chiffre d'affaires 2015

3,4 Md€

147 000

stations de travail

Janvier 2015

Teleperformance renforce sa présence mondiale en s'implantant au Guyana.

Mars 2015

Teleperformance s'implante à Dubai et au Surinam pour servir respectivement les pays du Moyen-Orient et les Pays-Bas.

Mai 2015

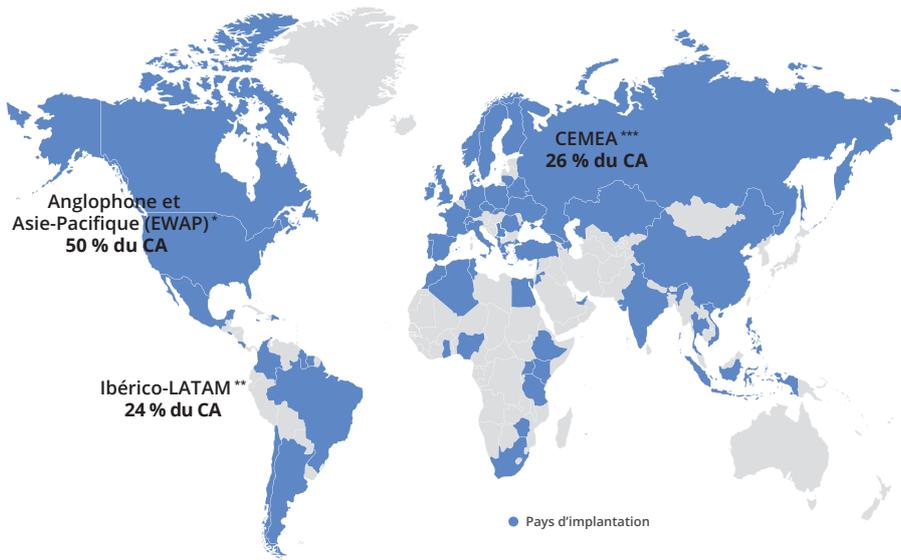
Teleperformance dépose un brevet aux États-Unis pour sa nouvelle solution de traitement de données ESP™ alliant efficacité et sécurité.

Août 2015

Teleperformance obtient la certification Verego SRS dans le domaine de la responsabilité sociale.

LES IMPLANTATIONS

Présent dans 65 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.



* La zone anglophone et Asie-Pacifique (EWAP) comprend principalement les États-Unis, le Canada, le Royaume-Uni, les Philippines et la Chine.

** La zone ibérico-LATAM comprend principalement le Mexique, le Brésil, la Colombie, le Portugal et l'Espagne.

*** La zone CEMEA regroupe les pays d'Europe continentale, du Moyen-Orient et d'Afrique.

LES VALEURS

« 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
Je crée et j'améliore



Fire | Commitment
Je suis passionné et
engagé

Septembre 2015

Teleperformance est élu fournisseur de l'année par le pôle Santé et prévoyance de UnitedHealthcare aux États-Unis pour la qualité de ses services.

Octobre 2015

Teleperformance est reconnu par le cabinet Everest comme un leader mondial sur son marché pour la 3^e année consécutive.

RESPONSABILITÉ SOCIALE ET ENVIRONNEMENTALE

Mise en place d'un **comité d'entreprise de la société européenne**

Les postes **d'encadrement** sont occupés à **47 % par des femmes ***

28 542 457 heures de formation

Diminution de l'empreinte carbone moyenne par employé à **0,61 t ****

Diminution de la consommation d'énergie **:

électricité (- 1%),
eau (- 6 %),
papier (- 8 %) et
déplacements aériens
(- 8 %)

* Informations hors USA, compte tenu de la législation locale

** Hors Aegis USA Inc.

Novembre 2015

Teleperformance s'implante en Lituanie, à Vilnius, pour servir le marché scandinave et russe.

MESSAGE DU PRÉSIDENT

Chers actionnaires,

Je suis heureux de vous présenter nos résultats et nos réalisations pour 2015, notamment dans les domaines suivants, où nous avons réalisé d'importants progrès :

Nous avons atteint nos objectifs financiers. Les excellents résultats obtenus en 2015, dans un environnement particulièrement difficile, reflètent la qualité du management de nos opérations et de son organisation, notre position incontestable de leader mondial, et la valeur de nos solutions complètes et innovantes sur notre marché dans toutes les régions du monde.

Nous avons relevé les défis. Teleperformance, à l'instar de tous les autres acteurs du secteur, a dû faire face à d'importantes épreuves cette année. On peut notamment citer les défis croissants liés à la cyber sécurité. Cette instabilité aurait pu enrayer notre dynamique si elle n'avait pas été gérée promptement et efficacement. Je suis fier d'annoncer que nous avons non seulement réussi à relever le défi, mais que nous avons également su saisir cette opportunité pour renforcer encore la gestion du capital humain, l'organisation et les processus au sein de notre groupe. Nous avons porté à un niveau sans précédent les exigences de sécurité du secteur, ce qui ne manquera pas de nous différencier clairement de nos concurrents tout en bénéficiant à l'industrie dans son ensemble.

Nous avons renforcé notre structure de gouvernance. Considérant l'efficacité de notre structure de gouvernance, le conseil a décidé à l'unanimité de conserver la même organisation, aussi longtemps qu'elle conviendra au directeur général et au président du conseil. Je me réjouis également de l'arrivée, au sein du conseil, de nouveaux membres qui apporteront au groupe un nouveau souffle et un regard neuf pour l'aider à poursuivre sa croissance dans un environnement économique et numérique en pleine mutation. Ces nouvelles nominations, une fois approuvées, permettront d'accroître nos capacités et notre expertise au sein du conseil, mais aussi, et je m'en félicite, de rajeunir et de féminiser le conseil. Elles seront aussi représentatives de la diversité croissante de la grande famille Teleperformance à travers le monde.



Daniel Julien
président

L'avenir nous sourit. Nos marchés continuent de croître dans toutes les régions du monde. Le marché non encore externalisé continue de receler de nombreuses opportunités, à la jonction entre les attentes des clients en matière de services et de capacités opérationnelles et leurs enjeux liés à l'optimisation des coûts. Nous avons bien l'intention de saisir ces opportunités et de poursuivre la consolidation de ce marché très fragmenté, en conjuguant croissance interne et acquisitions stratégiques.

La solidité de nos résultats ainsi que nos efforts constants d'innovation, notamment en matière d'analyse de données avancée, de solutions omnicanal et de recherche et développement, sont des atouts essentiels sur lesquels nous devons pleinement capitaliser dans le contexte dynamique que connaît notre secteur d'activité. Nous disposons du capital humain, de la structure de direction, des outils, processus et moyens financiers, et surtout de l'expertise et de la passion nécessaires pour poursuivre ensemble cette formidable aventure. Je souhaite remercier et féliciter Paulo pour l'excellent travail accompli jusqu'ici. Nous sommes confiants dans les perspectives à long terme de notre groupe et espérons pouvoir afficher un chiffre d'affaires de 5 milliards d'euros en 2020.

Daniel Julien

MESSAGE DU DIRECTEUR GÉNÉRAL

Chers actionnaires,

Teleperformance a enregistré une nouvelle année record

en faisant mieux que le marché avec une hausse du chiffre d'affaires à périmètre comparable de 7,5 %. Notre résultat opérationnel a également progressé de 31,5 %, soit une solide amélioration de 60 points de base de la marge, tandis que notre cashflow disponible s'est sensiblement amélioré. Nous avons, en 2015, atteint nos objectifs financiers et réussi à relever de nombreux défis, à développer notre implantation géographique, ainsi qu'à étendre et renforcer notre portefeuille de solutions nous permettant d'asseoir notre position de numéro un sur le marché mondial. Nous sommes désormais à l'aube d'une nouvelle ère numérique, riche de formidables opportunités, et je souhaite vous souligner quelques-uns des nombreux succès opérationnels qui nous ont permis d'atteindre une nouvelle fois cette année de bons résultats mais aussi à accroître la solidité de notre groupe pour l'avenir.

Collaborateurs et clients. Notre stratégie de gestion du capital humain continue de porter ses fruits, tant en faveur des équipes de Teleperformance que de nos clients. Notre groupe compte près de 190 000 collaborateurs, qui mettent leurs compétences au service des plus grandes entreprises mondiales dans 65 pays. Nos 850 clients sont encore plus exigeants dans le choix de leurs partenaires lorsqu'il s'agit de relations avec leurs propres clients. Ils savent que leur réputation est en jeu à chacun des échanges que nous traitons pour leur compte, dans 75 langues et sur 160 marchés. Nous prenons soin de nos collaborateurs afin de leur offrir la possibilité de progresser sur les plans tant professionnel que personnel tout en travaillant dans un environnement de travail privilégié. N'oublions pas notre devise : « *Des employés heureux, ce sont des consommateurs satisfaits qui font des clients satisfaits, et au final des actionnaires satisfaits* ». Ainsi, même à l'heure du numérique et du développement de nouvelles technologies révolutionnaires, l'humain reste et continuera de rester au cœur de notre activité. Nous sommes particulièrement fiers des nombreux prix « Great Place to Work » qui continuent de récompenser la qualité de nos environnements de travail à travers le monde.



Paulo César Salles Vasques
directeur général

Des capacités étendues. Notre implantation géographique, l'étendue de notre marché, le nombre de langues parlées et notre réseau de centres offshore fait de Teleperformance le seul véritable acteur d'envergure internationale dans son secteur. Notre groupe comptait à fin 2015 quelque 190 000 employés sur plus de 300 sites à travers le monde. De nouvelles installations ont récemment été, ou seront prochainement, ouvertes dans de nouveaux pays, notamment en Guyane, au Surinam, en Australie, à Dubaï et en Lituanie. Nous développons nos capacités existantes en Asie, notamment en Chine et aux Philippines. En bref, nous restons très bien placés pour répondre, grâce à notre offre multicanal, aux besoins croissants des entreprises les plus grandes ou qui affichent le développement le plus rapide à travers le monde.

Innovation. Teleperformance a souvent été salué sur son marché pour ses solutions, technologies propriétaires et processus innovants. À l'ère du numérique, les capacités d'analyse des données destinées à évaluer les tendances de consommation et les préférences en matière de canal d'interactions pour pouvoir améliorer le positionnement des marques sont clairement des facteurs clés de différenciation.

Nous nous appuyons également sur les capacités de notre département recherche et développement avec le Customer Experience Lab (CX lab) pour fournir à nos clients des données et études détaillées par secteur, canal, pays et produit. Nous continuons à apporter des solutions globales à nos clients à travers notamment nos solutions hub multilingues, ainsi qu'une approche locale sur mesure.

Reconnaissance de la stratégie du groupe. En 2015, Teleperformance a une fois encore été primé à de multiples reprises par des organisations prestigieuses et de grands cabinets de recherche indépendants du monde entier. Ces prix viennent récompenser sa position de leader sur le marché, tout comme l'excellence de son service et ses stratégies de développement du capital humain, ou encore ses solutions innovantes et sa politique en matière de responsabilité sociale d'entreprise (RSE). Nous avons ainsi, entre autres, été reconnu pour la troisième année consécutive par Everest Group comme le leader de l'externalisation des centres de contacts. Onze de nos sites dans le monde ont par ailleurs obtenu la certification Verego SRS pour leur engagement social dans cinq catégories : leadership, éthique, social, communautés et environnement.

En résumé, je suis très satisfait de l'année qui s'achève, tant sur le plan des résultats financiers, que des avancées opérationnelles ou encore de notre capacité à tirer pleinement profit des opportunités prometteuses qui s'offrent à nous pour l'avenir. Je suis par ailleurs ravi de continuer à travailler en étroite collaboration avec Daniel Julien, conformément à la décision prise à l'unanimité par le conseil de maintenir cette organisation aussi longtemps qu'elle conviendra à tous les deux. Je souhaite remercier l'ensemble des membres de la famille Teleperformance pour leur excellent travail et leurs efforts sans relâche. Enfin, je tiens, au nom de l'ensemble de la famille Teleperformance, à remercier tout spécialement nos clients et nos actionnaires pour leur fidélité et leur confiance sans cesse renouvelées.

Paulo César Salles Vasques



1

Présentation du groupe

1.1	Chiffres financiers clefs	8	1.5	Organigramme	20
1.2	Historique	9	1.5.1	Teleperformance SE et ses filiales	20
1.3	Activités et stratégie	11	1.5.2	Organigramme opérationnel	21
1.3.1	Leader mondial de la gestion de l'expérience client externalisée	11	1.6	Facteurs de risque	22
1.3.2	Marché et positionnement du groupe	16	1.6.1	Gestion du risque financier	22
1.3.3	Mission et stratégie du groupe	17	1.6.2	Risques liés à l'activité	24
1.3.4	Faits marquants en 2015	18	1.6.3	Risques généraux	26
1.4	Propriétés immobilières et équipements	20	1.6.4	Assurance – Couverture de risque	27
			1.7	Procédures judiciaires et d'arbitrage	28



1.1 Chiffres financiers clefs

	2015	2014	2013
CHIFFRES CLEFS CONSOLIDÉS (en millions d'euros)			
Chiffre d'affaires	3 398	2 758	2 433
Croissance organique (en %)	+ 7,5 %	+ 9,9 %	+ 7,9 %
EBITA courant *	351	267	226
en % du chiffre d'affaires	10,3 %	9,7 %	9,3 %
Résultat opérationnel	308	237	196
en % du chiffre d'affaires	9,1 %	8,6 %	8,1 %
Résultat net de l'ensemble consolidé	203	152	129
Résultat net part du groupe	200	150	129
DONNÉES PAR ACTION (en euros)			
Résultat net de base par action	3,51	2,62	2,27
Résultat net dilué par action	3,45	2,62	2,27
Dividende par action	1,20 **	0,92	0,80
ACTIF (en millions d'euros)			
Total actif non courant	1 902	1 817	1 103
dont goodwill	1 123	1 019	674
Total actif courant	1 197	1 110	788
TOTAL ACTIF	3 099	2 927	1 891
CAPITAUX PROPRES ET DETTE NETTE (en millions d'euros)			
Capitaux propres part du groupe	1 758	1 595	1 392
Intérêts minoritaires	7	5	4
Capitaux propres	1 765	1 600	1 396
Endettement net (+) / Trésorerie nette (-)	363	423	- 87
FLUX DE TRÉSORERIE (en millions d'euros)			
Marge brute d'auto-financement ***	400	321	240
Flux de trésorerie d'exploitation ***	391	205	193
Investissements d'exploitation (net)	- 172	- 157	- 126
Cash flow net disponible ***	219	48	67

* 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 28 avril 2016.

*** Excluant les intérêts financiers versés/reçus.

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. Quatre 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 2^e 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 télécommunications 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 Daniel Julien en qualité de président du conseil et 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 contacts 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.

TLScotcontact, 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.

2015

Teleperformance poursuit le renforcement de son implantation mondiale, en développant notamment son réseau intégré de centres de contacts offshore/nearshore. Il s'implante ainsi, en Amérique latine, à Georgetown, au Guyana, pour servir le marché nord-américain, et à Paramaribo, au Surinam, pour servir le marché néerlandais. Il ouvre également des centres dans deux nouveaux pays dans la région CEMEA : dans les Émirats arabes unis à Dubaï et en Lituanie à Vilnius pour servir respectivement les pays du Moyen-Orient d'une part et la Scandinavie et la Russie d'autre part.

Par ailleurs, le groupe confirme son statut de leader international en adoptant le statut de société européenne et devient Teleperformance SE.

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 après-vente, etc.), d'assistance technique (dépannage, optimisation, etc.), d'acquisition de clients (actions commerciales et marketing) et de recouvrement de créances. Son offre est multimédia (téléphone, mail, chat, face à face, etc.) et peut-être appliquée à tout secteur d'activité et ce, en plusieurs langues.

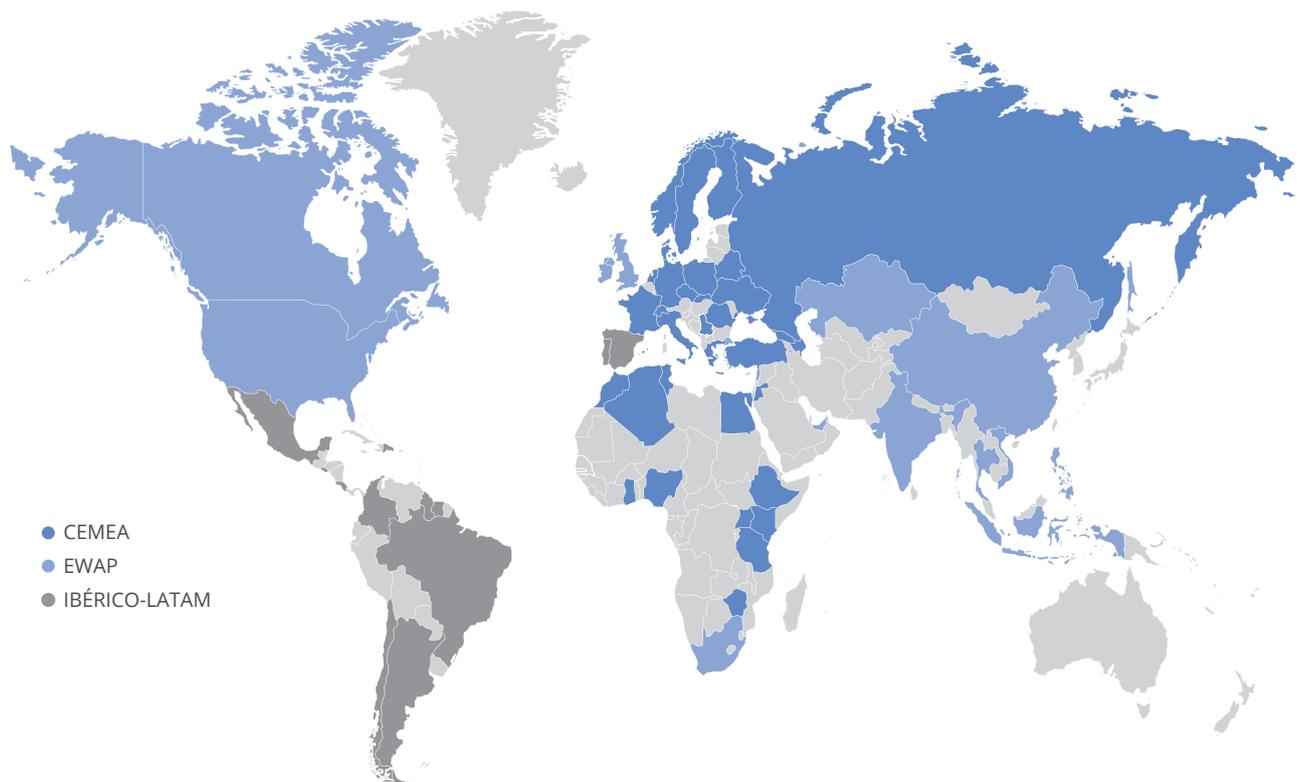
Teleperformance met ainsi aux services des entreprises son savoir-faire en matière de gestion du capital humain, des infrastructures entièrement tournées vers la gestion de l'expérience client ainsi qu'une technologie de haute performance assurant qualité, sécurité et fiabilité. Le groupe s'appuie sur 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 2015, Teleperformance a réalisé un chiffre d'affaires consolidé de 3,4 milliards d'euros. Le groupe aujourd'hui dispose de 147 000 stations de travail informatisées couvrant plus de 160 marchés et compte près de 190 000 collaborateurs répartis sur 311 centres de contacts dans 65 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 compte 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 2015



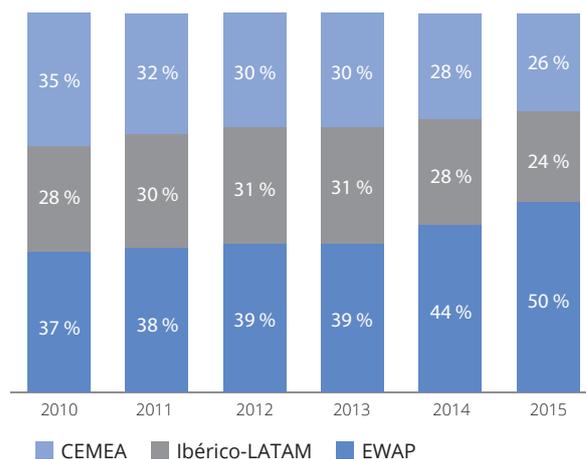
► Répartition des pays d'implantation du groupe par zone linguistique

Anglophone et Asie-Pacifique (EWAP)	Ibérico-LATAM	Europe continentale, Moyen-Orient et Afrique (CEMEA)
Afrique du Sud	Argentine	Marché francophone
Australie	Brésil	France
Canada	Chili	Maroc
Chine	Colombie	Tunisie
États-Unis	Costa Rica	Europe du Sud
Guyana	Mexique	Albanie
Inde	Portugal	Égypte
Indonésie	Rép. dominicaine	Émirats arabes unis
Jamaïque	Salvador	Grèce
Philippines	Espagne	Italie
Singapour		Liban
Royaume-Uni		Roumanie
		Turquie
		Europe du Nord et de l'Est
		Allemagne
		Danemark
		Finlande
		Lituanie
		Norvège
		Pays-Bas
		Pologne
		Rép. tchèque
		Russie
		Slovaquie
		Suède
		Suisse
		Surinam
		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 spécialisée dans les solutions analytiques dans le domaine de l'interaction client.

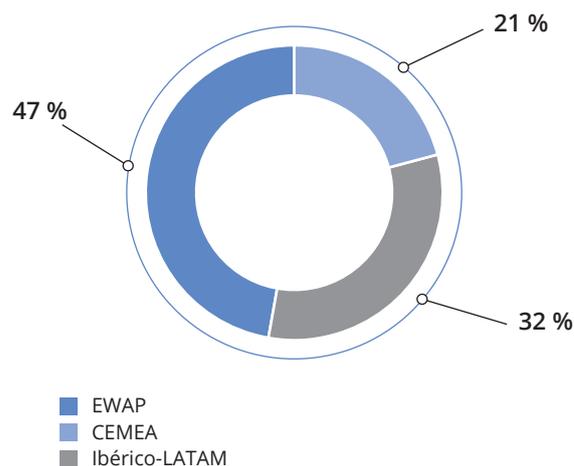
Le mix géographique du groupe est solide et équilibré à l'échelle mondiale. Les activités de la zone anglophone et Asie-Pacifique de Teleperformance se sont développées à un bon rythme sur les 6 dernières années pour représenter 50 % du chiffre d'affaires du groupe en 2015 contre 37 % en 2010.

► Évolution de la répartition du chiffre d'affaires par zone linguistique sur les 6 dernières années



Avec près de 190 000 collaborateurs au 31 décembre 2015 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 2015 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 51 % des effectifs totaux du groupe au 31 décembre 2015.

► **Effectif total des 10 premiers pays d'implantation du groupe au 31 décembre 2015**

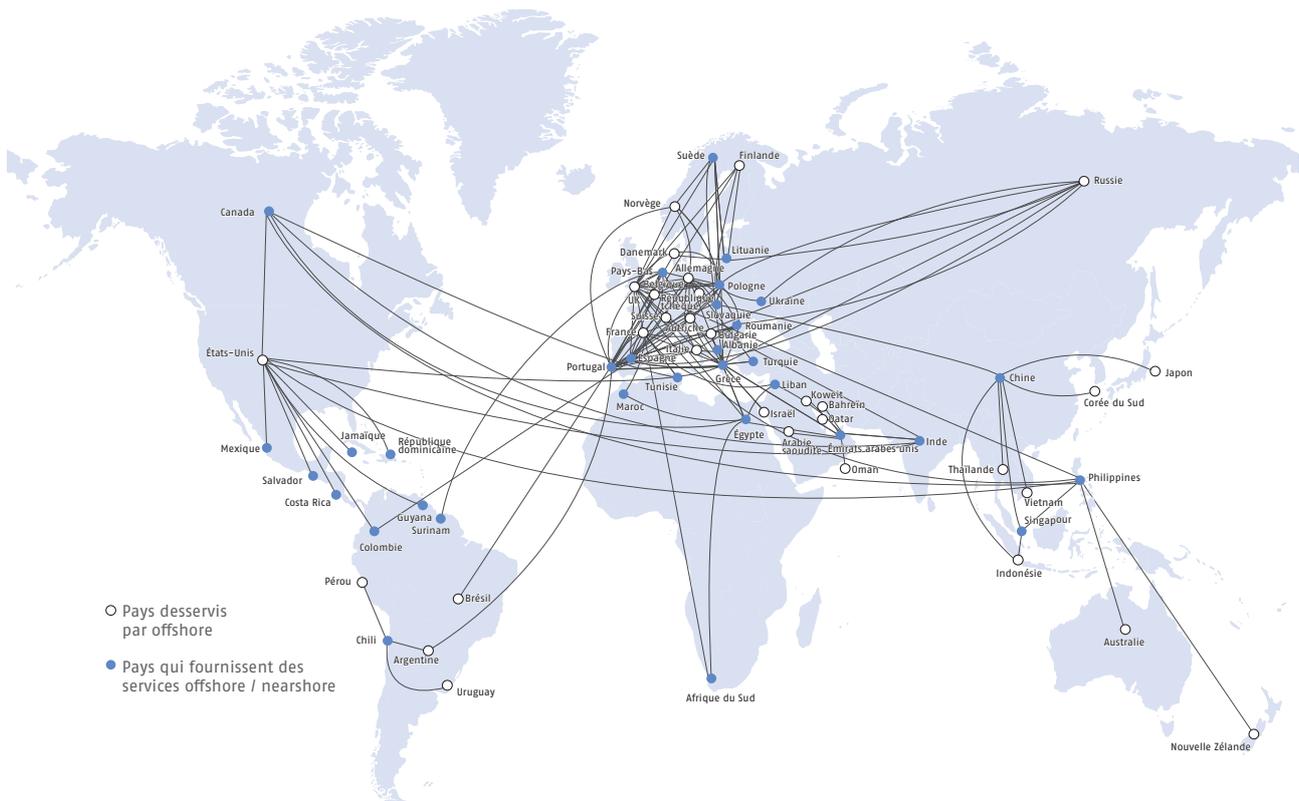
Pays	Effectif
Philippines	38 197
États-Unis	26 216
Mexique	15 800
Brésil	15 016
Colombie	10 507
Royaume-Uni	9 406
Tunisie	6 267
Inde	6 125
Portugal	5 833
Italie	4 515

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 plus de 30 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).

► **Carte des implantations offshore/nearshore du groupe et principaux marchés ainsi desservis au 31 décembre 2015**



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)	2015	2014	2013
Domestique	65 %	66 %	71 %
Nearshore/offshore	35 %	34 %	29 %

L'acquisition d'Aegis USA Inc. réalisée en août 2014 a significativement accru la part des activités offshore dans le chiffre d'affaires du groupe qui atteint 35 % en 2015 contre 29 % en 2013. Près de 60 % du chiffre d'affaires d'Aegis USA Inc. est réalisé à partir de ses centres de contacts aux Philippines.

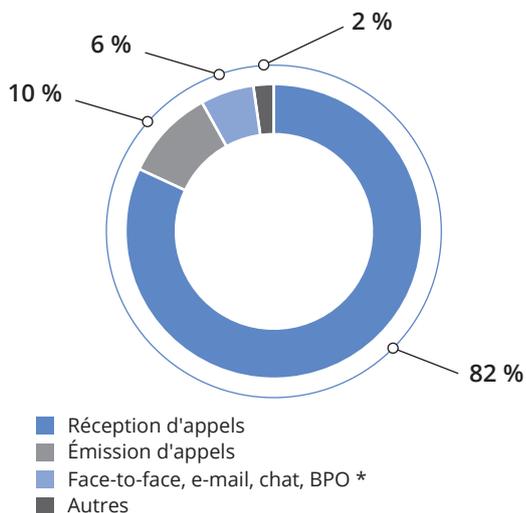
1.3.1.4 Un portefeuille d'activités équilibré

Depuis de nombreuses années, l'évolution législative en matière de protection des consommateurs a conduit le groupe à s'adapter en développant 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.

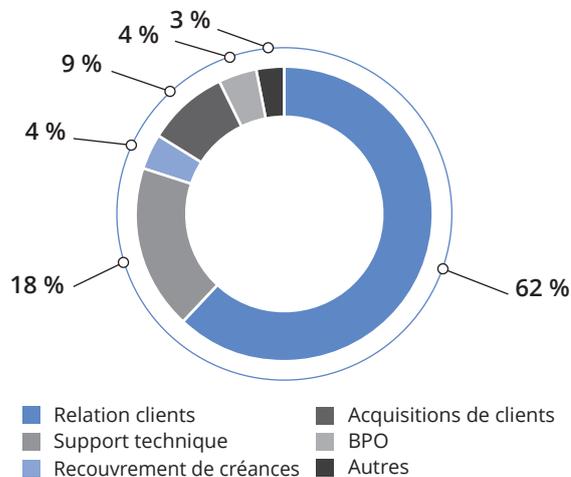
Bien que restant minoritaire dans le chiffre d'affaires du groupe, la part des services hors téléphone (face à face, e-mail et chat) croît à un rythme soutenu.

► Répartition du chiffre d'affaires 2015 par nature de contacts



* Hors contrats combinant services au téléphone et services hors téléphone

► Répartition du chiffre d'affaires 2015 par type de service



Un portefeuille clients diversifié

Avec plus de 850 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, la santé et les assurances, l'énergie, les médias, les services financiers, la technologie, les télécommunications, internet et la télévision payante.

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

(en % du chiffre d'affaires annuel)	2015	2014	2013
Télécommunications, internet	23 %	29 %	33 %
Technologie, électronique grand public, média	13 %	14 %	14 %
Services financiers	12 %	10 %	9 %
Télévision payante	10 %	11 %	14 %
Santé et assurances	9 %	7 %	5 %
Service public	6 %	5 %	3 %
Agences de voyage, hôtellerie, compagnies aériennes	6 %	5 %	4 %
Distribution, e-commerce	5 %	4 %	4 %
Énergie	4 %	5 %	4 %
Autres	12 %	10 %	9 %
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 les services financiers, la santé et les assurances, le service public, la distribution et les agences de voyages.

Le mouvement qui s'était accéléré en 2014 avec l'acquisition d'Aegis USA Inc. s'est poursuivi en 2015, avec la montée en régime d'importants contrats remportés notamment dans les services financiers et la santé.

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

1.3.1.5 Une organisation et une direction internationales

Organisation

Le groupe est divisé en trois grandes zones linguistiques : la zone anglophone et Asie-Pacifique, la zone ibérico-LATAM et la zone Europe continentale, Moyen-Orient et Afrique. L'organisation

► Équipe dirigeante

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

► Le comité exécutif

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

► Répartition du portefeuille clients

	2015	2014	2013
1 ^{er} client	6 %	7 %	7 %
Top 5	20 %	22 %	22 %
Top 10	31 %	34 %	34 %
Top 20	45 %	47 %	48 %
Top 50	63 %	65 %	68 %
Top 100	77 %	79 %	83 %

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.

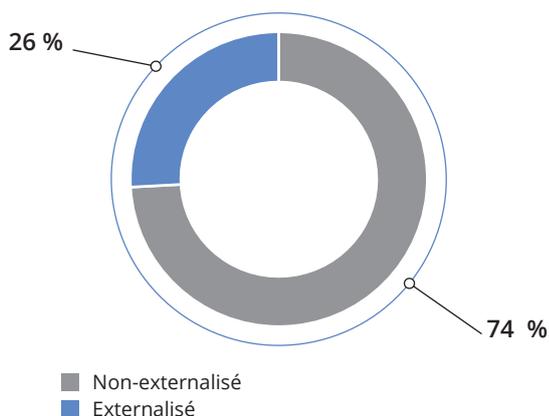


1.3.2 Marché et positionnement du groupe

1.3.2.1 Définition et perspectives du marché du groupe

La gestion de l'expérience client représente un marché mondial de 330 milliards de dollars, externalisé à hauteur de 26 %.

► Taux d'externalisation du marché mondial de la gestion de l'expérience client (2015)



Source interne.

Le marché externalisé représente ainsi 86 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 pour l'année 2015, stable par rapport à 2014 (source Kaulkin & Ginsberg). Teleperformance y réalise 4 % 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. Teleperformance y réalise 96 % de son chiffre d'affaires. Ce marché est estimé par IDC à 58 milliards de dollars en 2015, en hausse de près de 4 % par rapport à 2014, l'appréciation du dollar US ayant légèrement pesé sur la croissance du marché en dollar US. Sur la période 2014-2019, la croissance annuelle du marché en valeur est estimée par IDC à plus de 5 %.

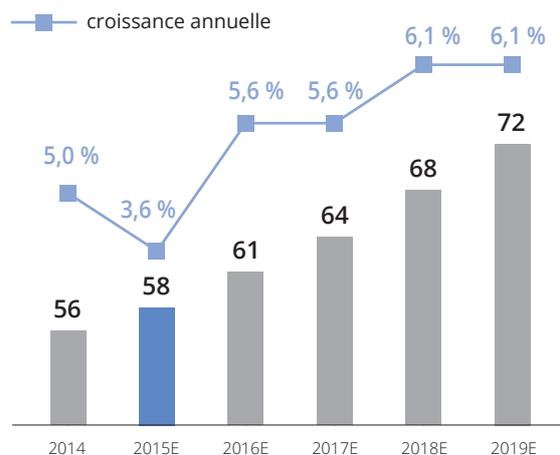
La croissance de ce marché devrait être soutenue par la poursuite de la croissance des interactions entre consommateurs et marques, non seulement par téléphone mais surtout à travers d'autres canaux, tels que la messagerie électronique, le SMS, les réseaux sociaux ou le « chat ».

La poursuite de l'ouverture du marché externalisé continuera d'être portée par deux tendances :

- nécessité permanente pour les entreprises d'améliorer leur service client dans un environnement de sécurité maîtrisé tout en optimisant leurs coûts, grâce à une gestion de l'expérience client externalisée de premier ordre ;

- les leaders de l'externalisation proposent désormais des solutions fiables grâce à la maturité de leur expérience (qualité, sécurité) et à leurs ressources dédiées intégrées (solutions offshore et globales, offre omnicanal).

► Perspectives du marché externalisé mondial de la gestion de l'interaction client (2014-2019E) – en milliards de dollars US



Source IDC worldwide – mai 2015.

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

- loisirs : livres, musique, photos, jeux vidéo, information, etc. ;
- finance : paiement via mobile, internet, carte de crédit ;
- tourisme : agences de voyage en ligne, enregistrement en ligne, etc. ;
- enseignement : e-learning, université « en ligne » (« MOOC ») ;
- 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, etc. ;
- distribution : commerce en ligne, chaîne d'approvisionnement.

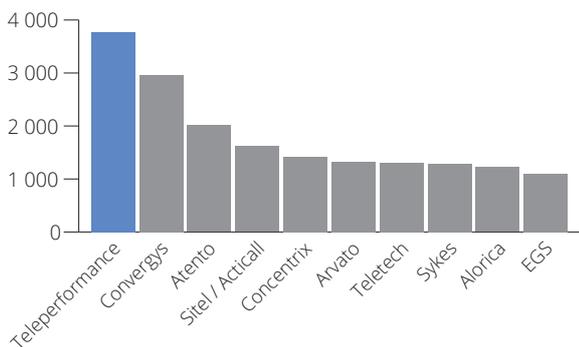
1.3.2.2 Environnement concurrentiel et positionnement du groupe

Teleperformance est le leader mondial du marché de l'expérience client externalisé, qui reste très atomisé. Avec un chiffre d'affaires supérieur à 3,4 milliards d'euros, la part de marché mondial du groupe est de 4 %. Elle s'élève à 6 % si on ne retient que l'univers de la gestion de l'interaction client, excluant donc le recouvrement de créances.



Le secteur a vu en 2015 le mouvement de consolidation du secteur se poursuivre. Parmi les principales opérations, la société américaine Alorica a acquis les activités « Agent Services » de la société américaine West en mars 2015 et la société française Acticall a acquis la société américaine Sitel en juillet 2015. En 2014, Teleperformance avait conforté sa position de leader mondial avec l'acquisition d'Aegis USA Inc.

► **Classement des dix premiers acteurs du marché par chiffre d'affaires (données publiées et estimées 2015 *)**
– en millions de dollars US



* Source : interne et sociétés

Le positionnement mondial du groupe lui permet de devancer ses concurrents les plus directs, américains et régionaux pour l'essentiel, tant en terme de chiffre d'affaires, que de nombre de pays d'implantation.

► **Classement par nombre de pays d'implantation (2015)**

	Concurrents	Pays
1	Teleperformance	65
2	Convergys	31
3	Arvato (groupe Bertelsman)	27
4	Concentrix	25
5	Teletech	24
6	Transcom	23
7	Sitel *	22
8	Sykes	21
-	Webhelp	21
10	Sutherland	19

* y compris Acticall

Source : interne et sociétés

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 équipes, le développement des talents et l'enrichissement des compétences. Elle vise à permettre l'exercice des responsabilités de chacun et l'atteinte des objectifs du groupe. Cette politique s'appuie sur un management de proximité et de larges enquêtes de satisfaction auprès des collaborateurs. De nombreuses

initiatives ont pu ainsi être lancées pour améliorer les conditions de travail et d'intégration des collaborateurs tout en favorisant leur épanouissement professionnel et personnel.

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

- la recherche de solutions innovantes (plateformes multilingues, programmes e-performance...);
- le développement permanent de processus opérationnels optimaux (indicateurs de qualité de la satisfaction clients K-sat, gestion dédiée des comptes stratégiques...);
- le développement d'une offre différenciée à forte valeur ajoutée (solutions premium, analyse des données client, gestion des réseaux sociaux...);
- la constitution d'un cadre de référence en matière de sécurité illustrée notamment par les G.E.S.P. (« Global essential security policies »), un ensemble de règles de sécurité déployées au niveau mondial et destinées à anticiper le risque possible de fraude ou de violation de toute règle de sécurité imposée par la loi, des audits internes et externes réguliers, le développement de solutions technologiques propriétaires adaptées et la mise en place de certifications spécifiques ;

- l'augmentation 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 :

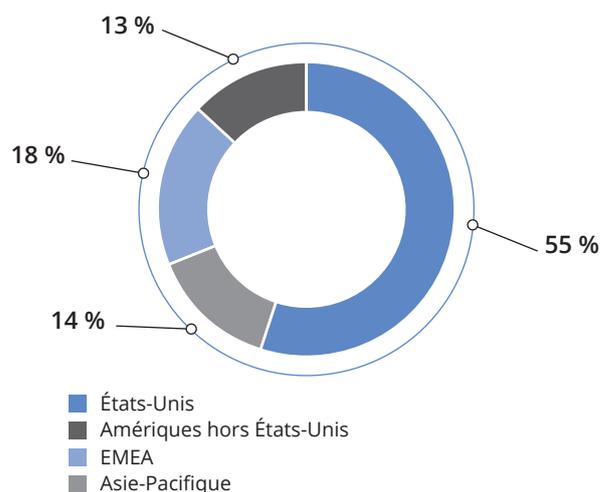
- développement géographique sur les marchés à fort potentiel, les États-Unis (marché le plus large) et l'Asie (croissance la plus forte) principalement ;
- développement des expertises sectorielles pour diversifier son portefeuille d'activité (santé, services financiers, distribution, univers du voyage, acteurs de la nouvelle économie, etc.), avec notamment des moyens marketing et commerciaux renforcés (recherche et développement, équipes, processus) ;
- développement de l'offre omnicanal (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.

L'exécution réussie de la stratégie s'appuie sur les valeurs du groupe et ses atouts concurrentiels liés notamment à son leadership, tels que son réseau mondial intégré de plus de 30 centres offshore/nearshore et sa *People Strategy*, ainsi qu'à sa culture de la satisfaction client et à son expertise en matière de sécurité des personnes et des données.

L'objectif de la stratégie est la création de valeur à travers 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, son métier et son expertise. Les États-Unis qui représentent 55 % du marché mondial de la gestion de l'expérience client externalisée sont la cible prioritaire pour ces acquisitions.

► Répartition géographique du marché externalisé mondial de la gestion de l'interaction client (2015)



Source : interne et IDC.

1.3.4 Faits marquants en 2015

1.3.4.1 Activité et résultats

Les objectifs annuels ont été de nouveau atteints en 2015 avec une croissance organique du chiffre d'affaires de + 7,5 % et une marge de 10,3 %, en hausse de 60 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 + 23,2 % à données publiées tient compte de l'intégration de la société Aegis USA Inc. acquise le 7 août 2014 et d'un effet de change positif lié notamment à l'appréciation par rapport à l'année précédente du dollar US par rapport à l'euro.

La nouvelle progression des activités et de la rentabilité du groupe en 2015 a reflété les évolutions suivantes :

- croissance soutenue sur l'ensemble des zones linguistiques du groupe ;

- bonne performance de certains marchés en Europe, comme la Grèce, la Russie ou les Pays-Bas, avec le développement satisfaisant de l'activité réalisée auprès de grands groupes internationaux ;
- forte progression des activités de la gestion externalisée des demandes de visas (activités de la filiale TLScontact) ;
- effet mix positif sur les marges provenant de la croissance rapide des activités de la région EWAP (+ 39,6 %) qui réalise une marge soutenue (10,1 %), et de la poursuite du redressement de la rentabilité des activités en Europe, notamment en France.

Le résultat net part du groupe progresse de + 33,3 % par rapport à l'année précédente pour atteindre 200 millions d'euros. Le résultat net dilué par action s'élève à 3,45 euros, en hausse de + 31,7 % par rapport à l'année précédente.

La structure financière demeure solide avec des capitaux propres de 1 765 millions d'euros et un endettement net de 363 millions d'euros au 31 décembre 2015. Le taux d'endettement s'élève à 21 %, soit un ratio d'endettement net rapporté à l'EBITDA courant de 0,7.

1.3.4.2 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 2015 le renforcement de ses capacités offshore et de sa présence sur des marchés dynamiques avec l'extension et les ouvertures de sites dans les trois zones linguistiques du groupe.

Le groupe a ainsi ouvert au total 16 nouveaux centres de contacts et augmenté le nombre de postes de travail sur 16 sites déjà existants. Au total, cela représente des capacités additionnelles de 12 000 stations de travail.

Par région, les nouveaux sites se répartissent ainsi :

- dans la zone Europe continentale, Moyen-Orient et Afrique, six nouveaux centres, essentiellement offshore, ont vu le jour : au Surinam pour servir le marché néerlandais, à Dubai, en Albanie et en Égypte. Par ailleurs, le groupe a développé de nouvelles solutions de travail à domicile en Allemagne (*Work At Home*) ;
- dans la zone anglophone et Asie-Pacifique, le groupe a ouvert huit nouveaux centres de contacts, aux États-Unis, au Canada, au Royaume-Uni, en Indonésie, en Chine, aux Philippines et au Guyana. C'est en Asie, marché en forte croissance, que Teleperformance a le plus investi en 2015 ;
- dans la zone ibérico-LATAM, le groupe a ouvert deux nouveaux sites au Portugal, à Lisbonne, et en Colombie à Medellin.

Investissements d'exploitation

La poursuite du développement soutenu des capacités de production du groupe s'est traduite par une hausse des investissements d'exploitation du groupe en 2015 par rapport aux années précédentes.

(en millions d'euros)	2015	2014	2013
Investissements d'exploitation nets	172	157	126
% chiffre d'affaires	5,0 %	5,7 %	5,3 %

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 pour l'essentiel en Asie et aux États-Unis en 2016.

Prises de participations significatives et prises de contrôle

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.

1.3.4.3 Distinctions

En 2015, 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 information 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 troisième année consécutive, dans la catégorie sectorielle *Consumer Services* en 2015.
- Teleperformance distingué par le cabinet Everest Group comme le leader mondial de la gestion des centres de contacts externalisée pour la troisième année consécutive.
- 6 Prix 2015 Frost & Sullivan décernés à Teleperformance :
 - *Offshore Market Leadership* – Amérique latine ;
 - *Technology Innovation Leadership* – Amérique du Nord ;
 - *Service Provider of the Year* – Asie-Pacifique ;
 - *Competitive Strategy Innovation and Leadership* – Région CEMEA ;
 - *Product Leadership* – Chili ;
 - *Company of the Year* – Amérique du Nord.
- Prix 2015 *Great Place to Work*® (GPTW) décernés aux sociétés du groupe suivantes :
 - Teleperformance Portugal ;
 - Teleperformance Inde.
- Prix 2015 *Global Best Employers*™ Program décerné par AON Hewitt à Teleperformance en Albanie, Chili, Chine, Égypte, Inde, Liban, Portugal, Slovaquie, Suisse et Ukraine.
- Teleperformance distingué par le cabinet NelsonHall Neat comme le leader de la gestion de centres de contact externalisée pour le secteur de l'industrie de la santé.
- Prix 2015 *Gold* décerné à Teleperformance Brésil par Coca-Cola FEMSA pour sa qualité et sa durabilité.
- Teleperformance élu Fournisseur de l'Année par UnitedHealthcare M&R Service Group.
- Teleperformance États-Unis remporte le prix crystal de la diversité fournisseurs d'AT&T pour la troisième année consécutive.
- Teleperformance classé parmi les meilleurs acteurs des services externalisés au palmarès Global Outsourcing 100® de l'IAOP en 2015.





- Teleperformance obtient la certification Verego SRS dans cinq catégories : leadership, éthique, social, communautés et environnement.
- 11 médailles décernées à Teleperformance par Contact Center World lors des Top Ranking Performers Awards 2015.
- Prix 2015 *Leadership Strategy* décerné à Teleperformance Inde lors du sommet BPO Asie.
- Prix 2015 *Industry Champion* décerné à Sanjay Metha, Teleperformance Inde.
- Teleperformance Russie récompensée de quatre nominations de « *Crystal headset* » établies par l'association professionnelle Call Center Guru.
- Prix 2015 *Most Secure European Company* pour Teleperformance Russie et Teleperformance Ukraine.
- Prix 2015 *Best Large Contact Center* décerné par Contact Center World à Teleperformance Roumanie pour la cinquième année consécutive.
- Prix 2015 *Jin Tang Prize Design* à Teleperformance Chine.
- Prix 2014-2015 de la meilleure initiative expérience client décerné par Barclays.

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 11 538 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 147 030 stations de travail et réalise son activité au travers de 311 centres de contacts implantés dans 65 pays.

En 2015, le groupe a investi 37 millions d'euros d'agencements et installations pour l'ensemble des sites exploités.

1.5 Organigramme (au 31 décembre 2015)

1.5.1 Teleperformance SE et ses filiales

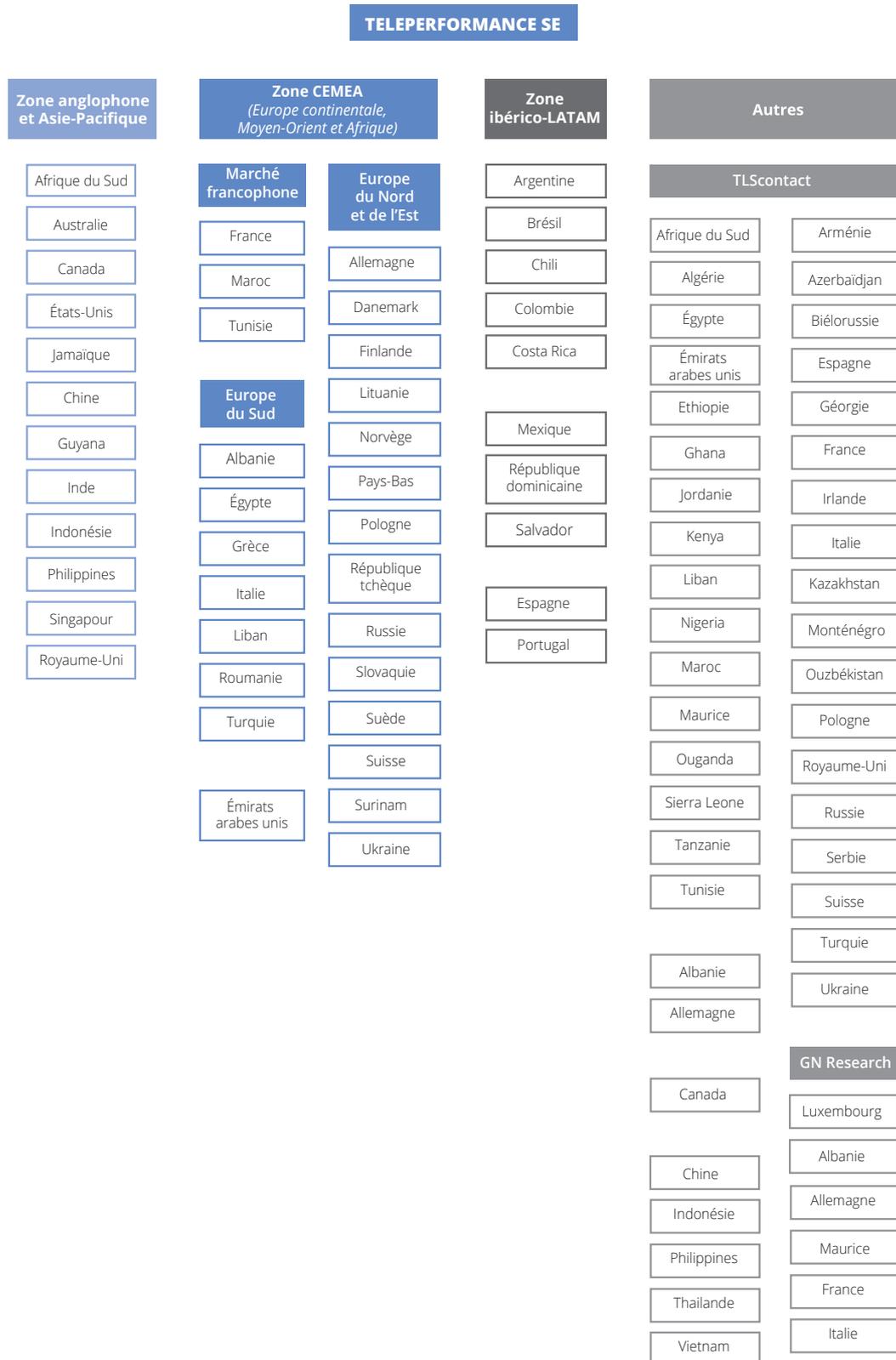
La société mère Teleperformance SE exerce une activité de holding vis-à-vis de ses filiales et remplit également les fonctions de direction, contrôle, assistance et conseil pour les sociétés du groupe et, à ce titre, perçoit des redevances.

Teleperformance perçoit par ailleurs une redevance de marque facturée à l'ensemble de ses filiales. La note 22 *Relations avec les entreprises liées* de l'annexe aux comptes sociaux (page 199 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 200 et 201 du présent document de référence).

1.5.2 Organigramme opérationnel



Les pourcentages de détention sont précisés pages 174 à 176 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 5,7 % du chiffre d'affaires. Par ailleurs, 23,1 % du chiffre d'affaires est réalisé avec des clients opérant dans le secteur d'activité des télécommunications et des fournisseurs d'accès internet. Aucun pays ne contribue à hauteur de plus de 10 % de l'encours client, à l'exception des États-Unis et du Royaume-Uni qui représentent respectivement environ 40 % et 11 % des créances clients au 31 décembre 2015.

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 71 % 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 de premier plan et dont les échéances sont étalées entre 2017 et 2024 comme indiqué en note G.4 *Passifs financiers*.

Le solde disponible de la ligne de crédit syndiqué multidevises (€, US\$) au 31 décembre 2015 est de 210 millions d'euros.

L'endettement net au 31 décembre 2015 s'élève à 362,7 millions d'euros contre 422,7 millions d'euros au 31 décembre 2014.

Il est à noter que la trésorerie au 31 décembre 2015 inclut 2,6 millions d'euros de trésorerie nette détenue par la filiale en Argentine, pays qui a mis en place des réglementations restreignant les transferts de fonds à destination des autres pays.

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 pesos

philippin et colombien et le dollar US. Ces couvertures sont plus amplement décrites en note G.5 (*Opérations de couverture de change*) des comptes consolidés.

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.

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*) des comptes consolidés 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 (*Risque de conversion dans le cadre de la consolidation*) des comptes consolidés.

Risque de taux

Le groupe est exposé à un risque de taux d'intérêt sur ses passifs financiers comme sur ses liquidités. Cependant, une partie significative de son endettement est à taux fixe. Le tableau ci-après récapitule les montants soumis au risque de taux d'intérêt :

Endettement net	31/12/2015	Soumis à risque		31/12/2014	Soumis à risque	
		Taux fixes	de taux		Taux fixes	de taux
Total des dettes	620	350	270	639	289	350
Total des disponibilités	- 257		- 257	- 216		- 216
ENDETTEMENT NET	363	350	13	423	289	134

En conséquence, la sensibilité du coût de la dette nette au risque de taux est très faible. Une variation de 100 points de base des taux d'intérêt aurait un impact de 0,1 million d'euros en 2015 et de 1,3 million d'euros en 2014.



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 2015 est de 19,8 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)	31/12/2015	31/12/2014
Endettement net	363	423
Capitaux propres	1 765	1 600
Ratio d'endettement	0,21	0,26

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 1,5 million d'euros. Le nombre des actions propres détenues en fin de période est présenté en note F.1 (*Capital social*) des comptes consolidés.

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 liée ou non avec la dégradation de la conjoncture économique 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 composée 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 6 % du chiffre d'affaires.

Avec un portefeuille de plus de 850 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 2015, 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 spécifique 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 de connexion voix et données 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. Par ailleurs, Teleperformance applique les normes *PCI Data Security* dès lors que ses clients le lui demandent.

Protection et sécurité des données personnelles

L'activité du groupe conduit les filiales à collecter, traiter ou transmettre des données personnelles concernant ses salariés. En agissant pour le compte de ses clients, Teleperformance collecte et traite également des données personnelles concernant ses propres clients.

Le groupe doit non seulement respecter toute obligation légale ainsi que tout engagement contractuel vis-à-vis de ses clients, mais aussi plus de 300 critères de conformité dans le domaine de la sécurité. Le non-respect des dispositions légales et contractuelles pourrait avoir des conséquences susceptibles d'affecter la performance du groupe.

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.

En 2015, le groupe a mis en œuvre un ensemble de normes essentielles de sécurité (*Global Essential Security Policies* ou « GESP »), auquel chaque filiale du groupe est assujettie, afin, notamment, d'anticiper tout risque de fraude éventuel ou violation des normes et règles légales de sécurité.

En outre, des auditeurs externes spécialisés conduisent des audits annuels destinés à évaluer la conformité de toute procédure de sécurité mise en place sur les sites avec les GESP. Le groupe a également créé la fonction interne d'audit de la conformité, en charge de la supervision, selon un planning tournant de 24 mois, de la conformité des sites opérationnels aux GESP et aux engagements pris à l'égard des clients.



Un comité global de la sécurité, présidé par le directeur en charge de la conformité, de la protection des données personnelles et de la sécurité, nommé en 2015, se réunit deux fois par mois pour analyser, si nécessaire, les cas de fraude, assurer le respect continu des GESP et définir, si nécessaire, un plan d'action.

Teleperformance accordant une attention spéciale à l'ensemble des questions de sécurité, tous les présidents de régions, les directeurs juridiques et responsables opérationnels au niveau régional participent aux réunions de ce comité.

Enfin, le 8 février 2016, Teleperformance a nommé un directeur juridique et responsable de la conformité, directement placé sous la responsabilité du directeur général.

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 2015 s'élève à 1 123 millions d'euros et représente 36,2 % du total du bilan.

Aucune dépréciation de goodwill n'a été constatée au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2015.

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 2016 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 :

- 77 % de son activité dans des pays où la situation est considérée comme favorable et présentant peu de risques ou des risques acceptables ; y sont inclus des importants contributeurs d'activités du groupe, notamment les États-Unis, les Philippines et le Royaume-Uni. Le Portugal a rejoint cette catégorie de pays en 2015 ;



- 9 % de son activité dans des pays où la situation peut comporter des éléments d'incertitude ; ces pays regroupent notamment la Tunisie, la Turquie et le Salvador ;
- 15 % 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. Le Brésil a rejoint cette catégorie en 2015.

1.6.3.3 Autres risques

Fournisseurs

Les cinq premiers fournisseurs du groupe représentent environ 15 % 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 millions d'euros en 2015 et concernaient principalement des litiges avec des anciens salariés, notamment en Argentine et en France.

Il n'est pas exclu que le groupe procède, à l'avenir, à de nouvelles restructurations ou réorganisations de son activité dans certains pays. 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

1.6.4.1 Politique générale d'assurance du groupe

La politique d'assurance de Teleperformance est définie afin de protéger au mieux le patrimoine du groupe face à la survenance de risques qui pourraient l'affecter.

Elle répond ainsi à des objectifs d'harmonisation et d'optimisation des couvertures, de centralisation de leur gestion et de maîtrise de leurs coûts.

Dans ce cadre, le groupe a mis en place des programmes internationaux d'assurance garantissant notamment les dommages aux biens et la perte d'exploitation, et la responsabilité civile. Ces programmes sont souscrits, par l'intermédiaire de courtiers, auprès de compagnies d'assurance internationales de premier plan.

Les niveaux de garantie sont définis conformément à l'exposition du groupe aux risques inhérents à son activité, en adéquation avec sa sinistralité et les conditions de marché, et dans le respect des réglementations locales.

Les programmes d'assurance peuvent faire l'objet d'audit et d'analyse par un organisme tiers pour s'assurer de la pertinence et de l'adéquation de la couverture aux risques.

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 2015, le montant des primes d'assurance s'élève à 6,3 millions d'euros.

1.6.4.2 Programmes d'assurance

Responsabilité civile générale et professionnelle

Le programme responsabilité civile générale et professionnelle est mis en place et géré de façon centralisée au niveau du groupe. Par principe, l'ensemble des filiales est couvert au titre de cette police soit de manière intégrée, soit de manière complémentaire aux polices souscrites et gérées localement et en conformité avec la réglementation de chaque pays.

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 ce programme peuvent faire l'objet d'ajustements pour tenir compte de l'évolution des activités exercées, de la situation des marchés de l'assurance et des risques encourus.



Dommmages aux biens et pertes d'exploitation

Le groupe a mis en place un programme dommages aux biens et perte d'exploitation applicable en Europe et plus largement à de nombreux pays de la zone CEMEA. 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 et des coûts.

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

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.

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 28,5 millions d'euros a été comptabilisé au 31 décembre 2015). 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	43
2.1.1 Informations générales concernant la société	30	2.4.1 Références de cotation	43
2.1.2 Acte constitutif et statuts	30	2.4.2 Précisions sur les volumes traités et l'évolution des cours	43
2.2 Capital social	33	2.5 Dividende	45
2.2.1 Montant du capital social souscrit	33	2.5.1 Politique de distribution des dividendes	45
2.2.2 Titres non représentatifs du capital social	33	2.5.2 Dividendes versés au titre des cinq derniers exercices	45
2.2.3 Capital autorisé et non émis	34	2.6 Communication financière	46
2.2.4 Actions détenues par la société	34	2.6.1 Politique de communication auprès de la communauté financière	46
2.2.5 Capital potentiel	37	2.6.2 Une information dédiée accessible à l'ensemble des actionnaires	46
2.2.6 Tableau d'évolution du capital social au cours des cinq dernières années	40	2.6.3 Des rencontres régulières avec la communauté financière	47
2.3 Actionnariat	41	2.6.4 L'assemblée générale des actionnaires	47
2.3.1 Évolution de la répartition du capital et des droits de vote	41	2.6.5 Inscription au nominatif	47
2.3.2 Pactes d'actionnaires	42	2.6.6 Calendrier indicatif de la communication financière	48
2.3.3 Changement du contrôle de la société	42	2.6.7 Contact	48

2.1 Renseignements sur la société

2.1.1 Informations générales concernant la société

Dénomination sociale

Teleperformance SE

Lieu et numéro d'enregistrement

301 292 702 R.C.S. Paris - Code APE : 6420Z

Siège statutaire et administration centrale

21-25 rue Balzac - 75008 Paris

Téléphone : 01 53 83 59 00

Forme juridique – législation applicable

L'assemblée générale mixte du 7 mai 2015 a approuvé la transformation de la forme sociale de la société par adoption de la forme de société européenne (*Societas Europaea*). Depuis le 23 juin 2015, date de la transformation effective, Teleperformance est une société européenne de nationalité française. Elle est régie par les dispositions du Règlement européen (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 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.

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 ;
3. toutes activités, en qualité de prestataires de service, dans le domaine de la communication et de la publicité, grand public ou spécialisée.
Dans le cadre de cette activité, la conception et la réalisation d'actions promotionnelles, de relations publiques, de marketing, de télémarketing et téléservices, d'achat d'espaces publicitaires, de régies publicitaires ainsi que l'édition et la production de tous ouvrages audiovisuels ;
4. la création de succursales et agences en France et en tous pays, ainsi que la participation directe ou indirecte sous quelque forme que ce soit dans toutes les opérations

pouvant se rattacher à l'objet précité par voie de création de sociétés nouvelles, souscriptions aux émissions de sociétés en formation ou achat d'actions de sociétés constituées et de toute autre manière, ainsi que toutes prises de participations financières ;

5. l'assistance en qualité de conseil, tant pour le compte de tiers que pour le compte de ses filiales directes ou indirectes, en matière financière, commerciale, administrative, et juridique.

2.1.2.2 Administration et direction générale de la société

Conseil d'administration

La 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.

Aux termes de l'article 17 des statuts, le conseil d'administration gère et administre la société. Sous réserve des pouvoirs expressément attribués par la loi aux assemblées d'actionnaires et dans la limite de l'objet social, il se saisit de toute question



intéressant la bonne marche de la société et règle par ses délibérations les affaires qui la concernent. Il 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 des 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 définit ou autorise préalablement et expressément les opérations suivantes :

- arrêté des budgets 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.

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. Les actionnaires et les tiers sont informés de ce choix dans les conditions prévues par la loi.

Le directeur général est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toute circonstance au nom de la société. Il 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.

2.1.2.3 Description des droits, privilèges et restrictions attachés, 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 nus-propriétaires à l'égard de la société ; toutefois, le droit de vote appartient à l'usufruitier dans les assemblées générales ordinaires et au nu-propriétaire dans les assemblées générales extraordinaires ou spéciales.

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

Droit de vote des actionnaires

Aux termes de l'article 25 des statuts, chaque actionnaire a autant de voix qu'il possède ou représente d'actions. Toutefois, un droit de vote double est conféré à toutes actions libérées pour lesquelles il est justifié d'une inscription nominative depuis quatre ans au moins au nom du même actionnaire.

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.

En cas d'augmentation de capital par incorporation de réserves, bénéfiques 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 et aux dispositions du Règlement européen (CE) n°2157/2001 du conseil du 8 octobre 2001 relatif au statut de la société européenne. 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

Aux termes de l'article 24 des statuts, 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 (article 25 des statuts)

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

Aux termes de l'article 32 des statuts, les produits nets de chaque exercice, déduction faite des frais généraux et autres charges de la société, y compris les amortissements et provisions, constituent les bénéfices nets ou les pertes de l'exercice.

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

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

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

En outre, l'assemblée générale peut décider une mise en distribution de sommes prélevées sur les réserves facultatives soit pour fournir ou compléter un dividende, soit à titre de distribution exceptionnelle. 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

Aux termes de l'article 13 des statuts, 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 détenteurs de titres conférant immédiatement ou à terme le droit de vote aux assemblées, leur identité, leur adresse ainsi que la quantité de titres détenus par chacun d'eux et le cas échéant les restrictions dont les titres peuvent être frappés.

2.1.2.7 Franchissement de seuil

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

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

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

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

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



2.2 Capital social

2.2.1 Montant du capital social souscrit

Au 31 décembre 2015, 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 2015, 61 116 433 droits de vote théoriques (ou bruts) et 60 970 186 droits de vote réels (ou nets). Au 31 janvier 2016, elles représentent 61 114 672 droits de vote théoriques (ou bruts) et 60 970 425 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, ainsi qu'au nombre d'actions d'auto-contrôle (actions détenues par Teleperformance Group Inc., filiale à 100 % de Teleperformance SE, privées du droit de vote).

2.2.2 Titres non représentatifs du capital social

Néant.

2.2.3 Capital autorisé et non émis

État des délégations et autorisations adoptées par l'assemblée générale mixte du 30 mai 2013 et du 7 mai 2015 et propositions de délégations soumises à l'assemblée générale mixte du 28 avril 2016 :

	Date de l'assemblée (n° de résolution)	Montant nominal maximum (en euros)	Durée (expiration)
ÉMISSIONS AVEC DROIT PRÉFÉRENTIEL DE SOUSCRIPTION DES ACTIONNAIRES			
Augmentation de capital par émission d'actions ordinaires 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 *	7 mai 2015 (16 ^e)	40 millions ⁽¹⁾	26 mois (juillet 2017)
ÉMISSIONS SANS DROIT PRÉFÉRENTIEL DE SOUSCRIPTION DES ACTIONNAIRES			
Augmentation de capital par émission de valeurs mobilières donnant accès au capital avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires par offre au public mais avec obligation de conférer un délai de priorité d'une durée minimale de 5 jours de bourse *	7 mai 2015 (17 ^e)	28 millions ⁽²⁾	26 mois (juillet 2017)
ÉMISSIONS AU PROFIT DES SALARIÉS ET, LE CAS ÉCHÉANT, DES MANDATAIRES SOCIAUX			
Attributions gratuites d'actions de performance aux membres du personnel salarié et/ou mandataires sociaux	30 mai 2013 (21 ^e) 28 avril 2016 (16^e)	2 % du capital ⁽³⁾ 2,5 % du capital	38 mois (juillet 2016) 38 mois (juin 2019)
Augmentation de capital réservée aux adhérents d'un plan d'épargne d'entreprise ou de groupe *	7 mai 2015 (18 ^e)	2 millions	26 mois (juillet 2017)
AUTRES ÉMISSIONS			
Augmentation du capital par incorporation de primes, réserves ou bénéfices *	7 mai 2015 (15 ^e)	142 millions	26 mois (juillet 2017)

(1) Sur ce plafond s'impute le plafond prévu à la 17^e résolution de l'assemblée générale du 7 mai 2015.

(2) Plafond qui s'impute sur le plafond prévu à la 16^e résolution de l'assemblée générale du 7 mai 2015. Plafond de 300 millions d'euros pour les titres de créance.

(3) 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.

* Suspendue en période d'offre publique.

2.2.4 Actions détenues par la société

2.2.4.1 Autorisations en cours

État des autorisations adoptées par l'assemblée générale mixte du 7 mai 2015 et projets d'autorisations soumises à l'assemblée générale mixte du 28 avril 2016 :

	Date de l'assemblée générale (n° de résolution)	Durée (expiration)	Caractéristiques
Rachat d'actions *	7 mai 2015 (13 ^e) 28 avril 2016 (15^e)	18 mois (novembre 2016) 18 mois (octobre 2017)	Prix maximal d'achat par action : 90 euros Limite de 10 % du nombre d'actions composant le capital social Prix maximal d'achat par action : 100 euros Limite de 10 % du nombre d'actions composant le capital social
Annulation d'actions	7 mai 2015 (14 ^e)	26 mois (juillet 2017)	10 % du nombre total d'actions au jour de la décision d'annulation

* Suspendue en période d'offre publique.



2.2.4.2 Auto-détention

Au 31 décembre 2015, la société détenait 73 461 actions propres réparties comme suit par objectif :

- 19 000 actions dans le cadre du contrat de liquidité ;
- 54 461 actions affectées à la couverture des plans d'attribution d'actions de performance.

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

Au 24 février 2016, la société détenait 75 461 de ses propres actions réparties comme suit par objectif :

- 21 000 actions dans le cadre du contrat de liquidité ;
- 54 461 actions affectées à la couverture des plans d'attributions d'actions de performance.

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

2.2.4.3 Auto-contrôle

Teleperformance Group Inc. (TGI), filiale américaine à 100 % de la société détient des actions Teleperformance SE. Ces actions ont été achetées par TGI dans le cadre d'une convention conclue avec Oddo Corporate Finance, le 3 août 2015 à effet du 4 septembre 2015, visant à permettre la mise en œuvre du plan d'intéressement (*long-term incentive plan*) mis en place par TGI (cf. section 3.5.2.4 *Options de souscription ou d'achat d'actions et actions de performance attribuées aux dirigeants mandataires sociaux*). Dans le cadre de cette convention, Oddo Corporate Finance, prestataire de services d'investissement indépendant, a acquis, au nom et pour le compte de TGI, des actions Teleperformance SE. Au 24 février 2016, TGI détient 72 786 actions Teleperformance SE, acquises à un prix moyen pondéré brut de 64,7798 euros et pour un montant total de 4 715 058,57 euros.

2.2.4.4 Programme de rachat d'actions – Descriptif du nouveau programme

Bilan du programme de rachat d'actions en cours

L'assemblée générale du 7 mai 2015 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 7 mai 2014.

Conformément à cette autorisation, le conseil d'administration a décidé, lors de sa séance du 7 mai 2015, 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 90 euros.

Les objectifs de ce programme de rachat sont les suivants :

- assurer la couverture de plans d'options d'achat d'actions et/ou d'actions attribuées gratuitement (ou plans assimilés) au bénéfice des salariés et/ou des mandataires sociaux du groupe ainsi que toutes allocations d'actions au titre d'un plan d'épargne d'entreprise ou de groupe (ou plans assimilés), au titre de la participation aux résultats de l'entreprise et/ou toutes autres formes d'allocation d'actions à des salariés et/ou des mandataires sociaux ;
- assurer la couverture de valeurs mobilières donnant droit à l'attribution d'actions de la société dans le cadre de la réglementation en vigueur ;
- conserver les actions achetées et les remettre ultérieurement à l'échange ou en paiement dans le cadre d'opérations éventuelles de croissance externe, étant précisé que les actions acquises à cet effet ne peuvent excéder 5 % du capital de la société ;
- assurer l'animation du marché secondaire ou la liquidité de l'action Teleperformance par l'intermédiaire d'un prestataire de service d'investissement au travers d'un contrat de liquidité conforme à la charte de déontologie de l'AMAFI admise par l'Autorité des marchés financiers ;
- procéder à l'annulation éventuelle des actions acquises dans le cadre de l'autorisation conférée par l'assemblée générale mixte du 7 mai 2015 dans sa 14^e résolution à caractère extraordinaire ;
- réaliser, plus généralement, toute autre opération admissible par la réglementation en vigueur.

Contrat de liquidité

La société a, depuis le 5 janvier 2007, conclu un contrat de liquidité, conforme à la charte de déontologie de l'AMAFI approuvée par l'Autorité des marchés financiers, avec Oddo Corporate Finance. Le 15 juin 2015, la société a effectué un apport complémentaire de 3 millions d'euros, portant de 2 millions d'euros à 5 millions d'euros et 1 500 titres les moyens affectés au contrat de liquidité.

Au 31 décembre 2015, les moyens suivants figuraient au compte de liquidité : 19 000 titres et 5 139 377,69 euros.

Rachats ou réallocations 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 2015

Nombre d'actions achetées	914 992
Cours moyen des achats	65,3646 €
Nombre d'actions vendues	903 992
Cours moyen des ventes	65,6244 €
Montant des frais de négociation	24 000 € HT
Nombre de titres auto-détenus au 31 décembre 2015	73 461
Pourcentage du capital auto-détenu au 31 décembre 2015	0,13 %
Valeur comptable des actions auto-détenues au 31 décembre 2015 *	2 290 372,30 €
Valeur de marché des actions auto-détenues au 31 décembre 2015 **	5 693 227,50 €
Valeur nominale globale des actions auto-détenues au 31 décembre 2015	183 652,50 €
Nombre de titres annulés au cours des 24 derniers mois ⁽¹⁾	58 500

* Valeur comptable hors provision.

** Sur la base du cours de clôture au 31 décembre 2015 soit 77,50 €.

(1) Aucune annulation intervenue en 2015.

Nouveau programme de rachat d'actions

Il sera proposé à l'assemblée générale du 28 avril 2016 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 pratique admise par la réglementation ;
- procéder à l'annulation éventuelle des actions acquises, conformément à l'autorisation conférée par l'assemblée générale mixte du 7 mai 2015 dans sa 14^e résolution à caractère extraordinaire ;
- réaliser, plus généralement, toute autre opération admissible par la réglementation en vigueur.

Modalités de rachat

Ces achats d'actions pourront être opérés par tous moyens, y compris par voie d'acquisition de blocs de titres, et aux

époques que le conseil d'administration appréciera dans les limites et selon les modalités définies par les lois et règlements en vigueur. La société se réserve le droit d'utiliser des mécanismes optionnels ou instruments dérivés dans le cadre de la réglementation applicable. La part maximale du capital social pouvant être transférée sous forme de blocs de titres pourra atteindre la totalité du programme de rachat d'actions. Ces achats ne pourront pas être effectués en période d'offre publique.

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

Le pourcentage maximal des actions pouvant être rachetées en vertu de l'autorisation proposée à l'assemblée générale du 28 avril 2016 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 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 2016, à 71 461 actions (soit 0,12 % du capital social), le nombre maximum d'actions pouvant être achetées sera de 5 648 708 actions, soit 9,88 % du capital sauf à céder ou à annuler les titres déjà détenus.

Le prix maximal d'achat proposé à l'assemblée générale du 28 avril 2016 est fixé à 100 euros par action. En conséquence, le montant maximal de l'opération est ainsi fixé à 572 016 900 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 28 avril 2016, 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 27 octobre 2017.

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 (37^e résolution) et 30 mai 2013 (21^e 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, pour les plans antérieurs à 2013, ou trois ans pour les plans mis en place à compter de 2013, 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 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. Cette période de conservation a pris fin le 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 a été définitivement acquise 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. Cette période de conservation a pris fin le 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 de performance 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 1^{er} 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 1^{er} 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 1^{er} 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 2018.

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 1^{er} janvier 2013 au 31 décembre 2015 et de ROCE (*Return on Capital Employed*) atteignant 12,5 % au 31 décembre 2015. Le nombre d'actions définitivement acquis par les bénéficiaires est déterminé comme suit :

- 100 % des actions attribuées gratuitement sont acquises si les conditions ci-après sont cumulativement remplies : croissance du chiffre d'affaires supérieure ou égale à 16 % et croissance de l'EBITA supérieure ou égale à 27 % et ROCE supérieur ou égal à 12,5 % ;
- 75 % des actions attribuées gratuitement sont acquises si le ROCE est supérieur ou égal à 12,5 % et que l'une des deux conditions ci-après est remplie :
 - croissance du chiffre d'affaires supérieure ou égale à 14,4 % et inférieure à 16 % et croissance de l'EBITA supérieure ou égale à 24,3 %, ou
 - croissance du chiffre d'affaires supérieure ou égale à 14,4 % et croissance de l'EBITA supérieure ou égale à 24,3 % et inférieure à 27 % ;
- 50 % des actions attribuées gratuitement sont acquises si le ROCE est supérieur ou égal à 12,5 % et que l'une des deux conditions ci-après est remplie :
 - croissance du chiffre d'affaires supérieure ou égale à 12,8 % et inférieure à 14,4 % et croissance de l'EBITA supérieure ou égale à 21,6 %, ou
 - croissance du chiffre d'affaires supérieure ou égale à 12,8 % et croissance de l'EBITA supérieure ou égale à 21,6 % et inférieure à 24,3 % ;
- aucune action n'est acquise si l'un des trois cas se présente : croissance du chiffre d'affaires inférieure à 12,8 % ou croissance de l'EBITA inférieure à 21,6 % OU ROCE inférieur à 12,5 %.

Il est rappelé qu'en août 2014, le groupe Teleperformance a, conformément à sa stratégie à long terme, acquis la société américaine Aegis USA Inc. et ainsi renforcé sa position de leader mondial, en diversifiant son portefeuille de clients sur des secteurs clés. Dans la mesure où cette acquisition pouvait avoir un impact négatif temporaire sur le ROCE, le conseil avait, dès sa réunion du 7 mai 2014, demandé à son comité des rémunérations et des nominations de se saisir de l'étude d'un tel impact assisté d'un expert indépendant.

Ainsi, et sur recommandation du comité élaborée sur la base des conclusions de cet expert, le conseil d'administration réuni le 8 avril 2015 a décidé que la réalisation du critère ROCE sera évaluée hors acquisition d'Aegis USA Inc. à la clôture de l'exercice 2015 et a constaté qu'une telle décision n'avait pas d'impact sur les autres critères de performance qui demeuraient inchangés.

En outre, les modalités du *long-term incentive plan* (cf. section 3.5.2.4 *Options de souscription ou d'achat d'actions et actions de performance attribuées aux dirigeants mandataires sociaux*) étant similaires à celles arrêtées par le conseil pour le plan d'actions de performance, ce dernier a autorisé la société Teleperformance Group Inc. à prendre une décision identique concernant les conditions de performance du *long-term incentive plan*. Il est précisé que les dirigeants mandataires sociaux, bénéficiaires de ce plan, n'ont pas pris part à cette décision.

Le conseil d'administration, dans sa séance du 24 février 2016 a, sur recommandation de son comité des rémunérations et des nominations, examiné l'atteinte des conditions de performance

et constaté que, compte tenu des résultats du groupe, 100 % des actions attribuées gratuitement seront définitivement acquises par les bénéficiaires qui rempliront toujours, au 30 juillet 2016, la condition de présence.

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 de performance liées à des objectifs financiers d'une filiale du groupe.



► Synthèse des modalités des plans d'attribution gratuite d'actions de performance mis en place par la société

	Plan n° 1	Plan n° 2	Plan n° 3	Plan n° 4	Plan n° 5	Plan n° 6
Date de l'assemblée générale	31/05/2011	31/05/2011	31/05/2011	31/05/2011	30/05/2013	30/05/2013
Date du conseil d'administration	27/07/2011	30/11/2011	29/05/2012	30/07/2012	30/07/2013	25/02/2014
Date d'attribution	27/07/2011	30/11/2011	01/06/2012	30/07/2012	30/07/2013	25/02/2014
Nombre total de droits à actions attribué	1 099 000	30 500	2 000	2 000	840 000	22 500
Nombre total de bénéficiaires	100	10	1	1	126	1
dont nombre total attribué aux dirigeants mandataires sociaux :						
■ Daniel Julien	170 000	-	-	-	-	-
■ Paulo César Salles Vasques *	n/a	-	-	-	-	-
Date d'acquisition définitive	27/07/2013	30/11/2013	01/06/2014	30/07/2014	30/07/2016	25/02/2017
Date de fin de la période de conservation	27/07/2015	30/11/2015	01/06/2016	30/07/2016	30/07/2018	25/02/2019
Conditions de performance	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI
Nature des actions attribuées	Actions existantes	Actions existantes	Actions existantes	Actions existantes	Actions nouvelles ou existantes	Actions nouvelles ou existantes
Nombre cumulé de droits à actions annulés ou caduques	48 500	7 500	-	-	191 000	-
Nombre d'actions définitivement acquises	1 050 500 **	23 000 **	2 000 ***	2 000 ***	-	-
Nombre de droits restants en circulation	-	-	-	-	649 000 ****	22 500

* Directeur général depuis le 30 mai 2013.

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

*** 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.

**** Le conseil d'administration, dans sa séance du 24 février 2016, a constaté la réalisation des conditions de performance attachées à ce plan. Les actions seront définitivement acquises par les bénéficiaires qui rempliront la condition de présence à la date d'acquisition définitive.

Au 31 décembre 2015, sur l'ensemble des plans, il restait 671 500 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 671 500 actions, soit une augmentation potentielle nominale maximale du capital social de 1 678 750 euros, représentant une dilution potentielle maximale de 1,17 %.

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

Aucune action de performance n'a été attribuée au cours de l'exercice 2015.

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

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

Caractéristiques des opérations	Date	Montant			Capital successif	
		Nominal (en euros)	Prime d'émission ou d'apport (en euros)	Nombre d'actions créées/ annulées	En actions	En euros
Capital social au 31/12/2009	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 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 SE 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 2015 et la date de dépôt du présent document de référence à l'exception de ce qui est présenté à la section 2.3.1.4 ci-après.



2.3.1.1 Répartition du capital et des droits de vote au 31 décembre 2015

Au 31 décembre 2015	Capital		Droits de vote théoriques		Droits de vote réels	
	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%
NNIP Advisors BV *	3 312 500	5,8 %	6 312 500	10,3 %	6 312 500	10,4 % **
BNP Paribas Asset Management	1 772 700	3,1 %	1 772 700	2,9 %	1 772 700	2,9 %
HSBC Global Asset Management	1 658 200	2,9 %	1 658 200	2,7 %	1 658 200	2,7 %
Tweedy Brown Company, LLC	1 553 500	2,7 %	1 553 500	2,5 %	1 553 500	2,5 %
Dimensional Fund Advisors	1 254 400	2,2 %	1 254 400	2,1 %	1 254 400	2,1 %
Daniel Julien	825 314	1,4 %	1 480 628	2,4 %	1 480 628	2,4 %
Principaux actionnaires identifiés	10 376 614	18,1 %	14 031 928	23,0 %	14 031 928	23,0 %
Autres actionnaires (public)	46 678 829	81,6 %	46 938 258	76,8 %	46 938 258	77,0 %
Auto-détention/auto-contrôle	146 247	0,3 %	146 247	0,2 %	0	0,0 %
TOTAL	57 201 690	100 %	61 116 433	100 %	60 970 186	100 %

* Contrôlé par ING Groep NV jusqu'au 26 mai 2015.

** cf. section 2.3.1.4

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

Au 31 décembre	2015			2014			2013		
	Nombre d'actions	% actions	% droits de vote réels	Nombre d'actions	% actions	% droits de vote réels	Nombre d'actions	% actions	% droits de vote réels
NNIP Advisors BV *	3 312 500	5,8 %	10,4 % **	3 257 800	5,7 %	5,6 %	3 268 600	5,7 %	5,7 %
BNP Paribas Asset Management	1 772 700	3,1 %	2,9 %	882 600	1,5 %	1,5 %	944 900	1,7 %	1,6 %
HSBC Global Asset Management	1 658 200	2,9 %	2,7 %	2 014 200	3,5 %	3,5 %	1 294 400	2,3 %	2,2 %
Tweedy Brown Company LLC	1 553 500	2,7 %	2,5 %	1 962 400	3,4 %	3,4 %	2 100 000	3,7 %	3,7 %
Dimensional Funds advisors	1 254 400	2,2 %	2,1 %	1 206 400	2,1 %	2,1 %	1 255 700	2,2 %	2,2 %
Daniel Julien	825 314	1,4 %	2,4 %	825 314	1,4 %	2,4 %	827 314	1,4 %	2,6 %
Principaux actionnaires identifiés	10 376 614	18,1 %	23,0 %	10 148 714	17,7 %	18,6 %	9 690 914	16,9 %	18,0 %
Autres actionnaires (public)	46 678 829	81,6 %	77,0 %	46 990 515	82,1 %	81,4 %	47 445 315	82,9 %	82,0 %
Auto-détention/auto-contrôle	146 247	0,3 %	0,0 %	62 461	0,1 %	0,0 %	123 961	0,2 %	0,0 %
TOTAL	57 201 690	100 %	100 %	57 201 690	100 %	100 %	57 260 190	100 %	100 %

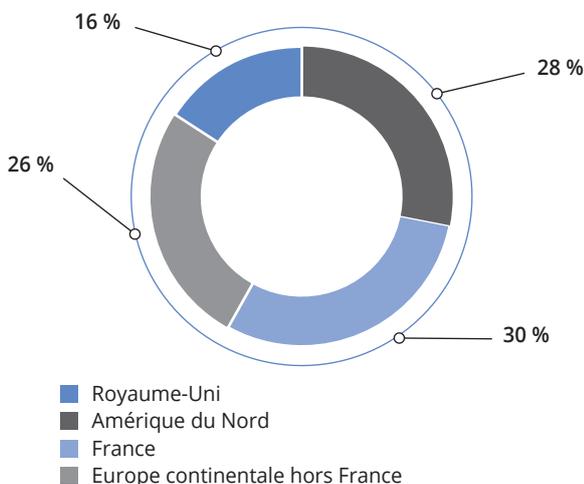
* Contrôlé par ING Groep NV jusqu'au 26 mai 2015.

** cf. section 2.3.1.4

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'actionariat institutionnel au 30/09/2015 *



* Établie sur la base d'une étude d'identification des actionnaires de Teleperformance SE au 30 septembre 2015 identifiant au moins 8 148 actionnaires, dont 316 investisseurs institutionnels.

Au 30 septembre 2015, les investisseurs institutionnels représentaient 90 % du capital de la société, contre 86 % un an plus tôt.

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 2015, 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 (étant précisé que seules les actions attribuées gratuitement, en application de l'article L.225-197-1 du Code de commerce aux salariés, sur le fondement d'une autorisation postérieure au 7 août 2015 sont comptabilisées dans cet état).

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 :

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 dont la mise en œuvre pourrait entraîner un changement de son contrôle.

Depuis la clôture du dernier exercice

Par courrier daté du 22 février 2016, complété par un courrier du 23 février 2016, la société NN Group NV a déclaré, à titre de régularisation, avoir franchi en hausse, le 12 juillet 2015, indirectement par l'intermédiaire de sociétés qu'elle contrôle, le seuil de 10 % des droits de vote de la société et détenir à cette date, 3 299 144 actions représentant 6 421 343 droits de vote, soit 5,77 % du capital et 10,50 % des droits de vote. Ce franchissement de seuils résulte d'une attribution de droits de vote double. Il est précisé que la fraction de droits de vote au-dessus de 10 % sera temporairement suspendue en application des dispositions légales. Par ailleurs, la société NN Group NV a précisé détenir, au 22 février 2016, indirectement par l'intermédiaire de sociétés qu'elle contrôle, 3 291 016 actions de la société représentant 6 413 215 droits de vote, soit 5,75 % du capital et 10,49 % des droits de vote.

Par les mêmes courriers, une déclaration d'intention a été effectuée aux termes de laquelle, la société NN Group NV et les entités membres de son groupe ont notamment déclaré ne pas envisager d'acquérir d'actions Teleperformance SE supplémentaires et ne pas envisager de solliciter la nomination de représentants au sein du conseil d'administration de la société Teleperformance SE.

L'intégralité de cette déclaration d'intention ainsi que la déclaration de franchissement de seuil sont disponibles dans l'avis n° 216C0551 du 24 février 2016 publiée sur le site de l'AMF (www.amf-france.org).

Au cours de l'exercice 2015

Le 1^{er} juin 2015, la société ING Groep N.V. a déclaré avoir franchi à la baisse, le 26 mai 2015, indirectement, par l'intermédiaire de la société NN Group N.V., les seuils de 5 % du capital et des droits de vote de la société et ne plus détenir aucune action et droit de vote. Ce franchissement de seuil résulte de la perte du contrôle de la société NN Group N.V. par ING Groep N.V.

Au 26 mai 2015, NN Group N.V. détenait 3 313 678 actions de la société représentant autant de droits de vote, soit 5,79 % du capital et 5,71 % des droits de vote de la société.

Au cours de l'exercice 2014

Néant.

Au cours de l'exercice 2013

Le 6 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.

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, CAC Support Services.

Elle fait partie du secteur Services Support (2790) selon la classification européenne ICB depuis 2012.

Elle a rejoint l'indice Euronext Vigeo Eurozone 120 en décembre 2015, dans le domaine de la responsabilité sociale et environnementale et de la gouvernance d'entreprise.

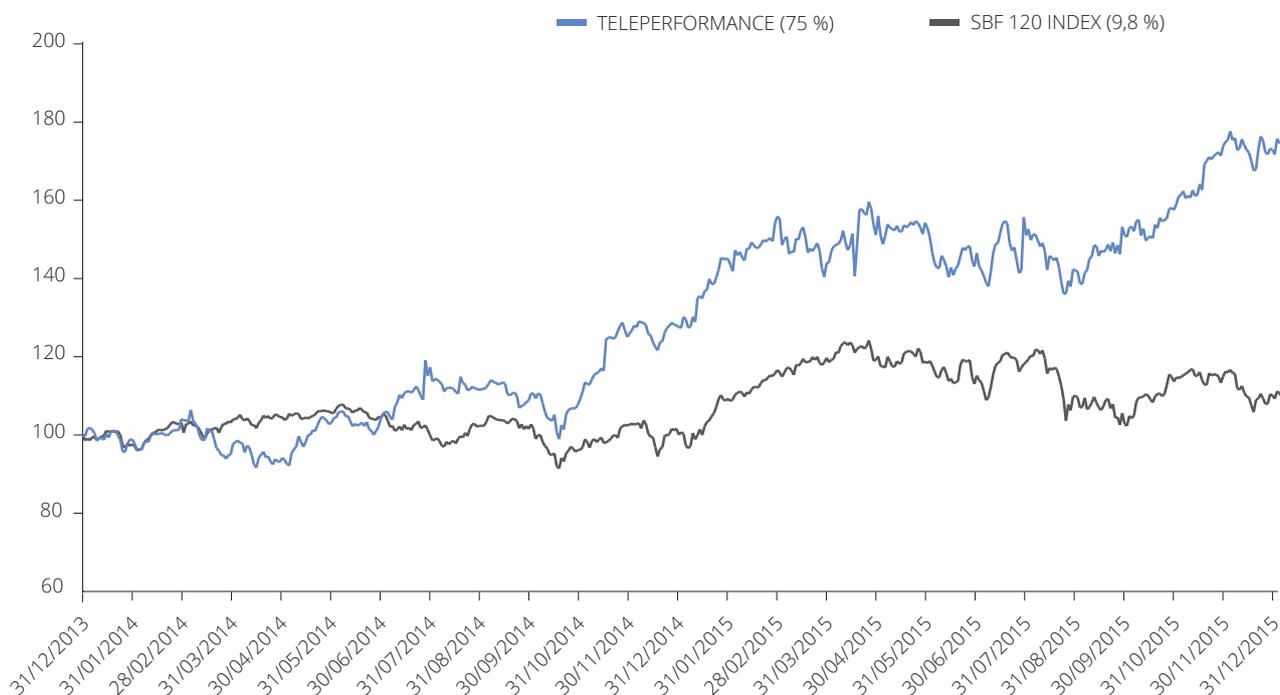


2.4.2 Précisions sur les volumes traités et l'évolution des cours

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

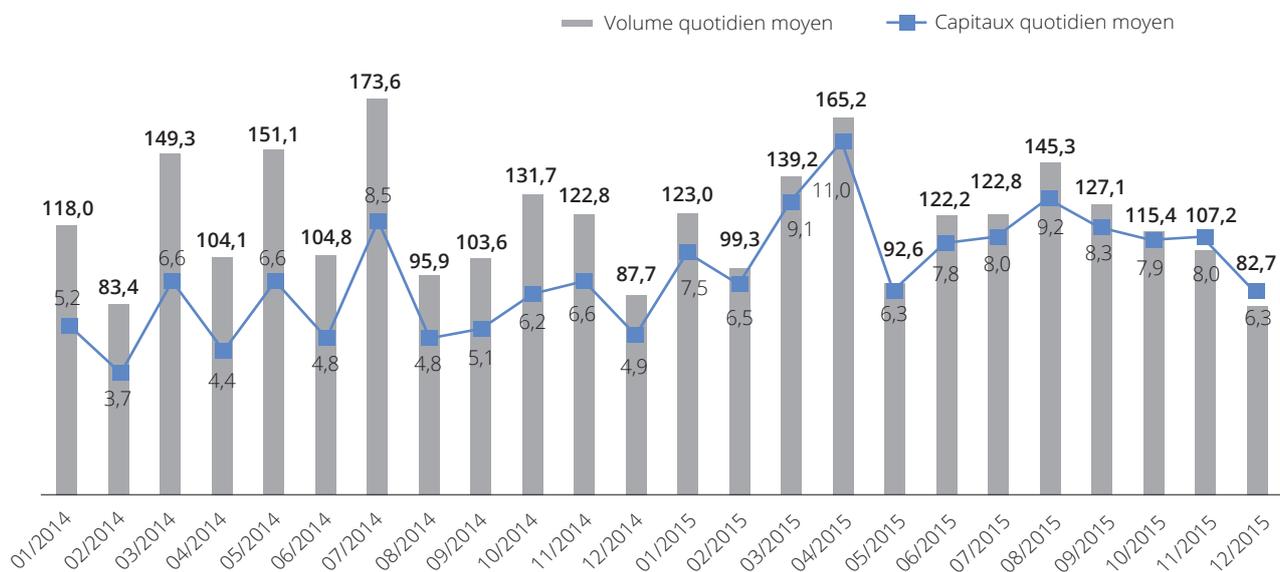
	Cours + haut (en euros)	Cours + bas (en euros)	Cours de clôture (en euros)	Transactions en nombre de titres	Transactions en capitaux (en euros)	Nombre de séances
2014						
Août	51,95	48,20	49,39	2 014 475	100 411 100	21
Septembre	51,06	47,20	48,98	2 278 757	111 743 800	22
Octobre	50,49	42,71	50,26	3 030 019	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
Février	70,16	62,14	69,03	1 986 725	130 486 500	20
Mars	70,00	62,12	63,81	3 063 375	200 178 400	22
Avril	71,00	62,01	66,95	3 304 243	219 845 300	20
Mai	70,56	64,29	67,06	1 852 306	125 233 500	20
Juin	68,91	61,00	63,37	2 687 343	172 612 500	22
Juillet	69,85	60,81	67,60	2 824 274	184 285 300	23
Août	67,65	56,56	62,76	3 050 473	194 230 400	21
Septembre	69,49	60,74	67,75	2 796 550	182 050 700	22
Octobre	71,97	65,96	71,48	2 538 298	173 359 600	22
Novembre	78,68	70,45	78,66	2 251 782	167 121 700	21
Décembre	79,30	74,01	77,5	1 818 980	139 677 400	22
2016						
Janvier	77,49	70,31	76,78	2 183 800	161 912 000	20

2.4.2.2 Évolution du cours ajusté de l'action de la société sur deux 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 ***
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 %
2014	0,92 €	52 625 554,80 €	35 %

* Versé l'année suivante.

** 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.

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 quatrième 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 et l'assemblée du 7 mai 2015 a fixé ce montant à 0,92 euro par action au titre de l'exercice 2014.

Il est précisé que le conseil d'administration a décidé de proposer à l'assemblée générale des actionnaires du 28 avril 2016 de fixer le montant brut du dividende au titre de l'exercice 2015 à 1,20 euro par action.



2.6 Communication financière

2.6.1 Politique de communication auprès de la communauté 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 126) une section complète sur ces sujets.

L'année 2015 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 2015 à Paris du Grand Prix de la Transparence pour la troisième année consécutive, dans la catégorie *Consumer Services*. La rubrique *relations investisseurs* du site internet du groupe a été également distinguée en novembre 2015 dans le classement des meilleurs sites des sociétés de l'indice SBF120. Enfin, la société a été citée dans le premier quartile de la catégorie *Business services Europe* dans le classement Extel des meilleures relations investisseurs.

Les efforts d'information et les initiatives prises par le groupe en 2015 en matière de responsabilité sociale & environnementale et de bonne gouvernance, ont été récompensés par l'intégration en décembre 2015 de Teleperformance dans l'indice Euronext Vigeo Eurozone 120, qui réunit les sociétés les plus avancées dans ce domaine.

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 ;
- 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 la communauté financière

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 1^{er} et 3^e 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 réunissant notamment les sociétés européennes du secteur des services aux entreprises et des processus d'externalisation métier, sur les principales places financières, en Europe et aux États-Unis.

En 2015, Teleperformance a ainsi organisé plus de 250 réunions ainsi que des visites de sites pour ses actionnaires, en Grèce avec la visite d'une plateforme multilingue située à Athènes, et au Royaume-Uni avec la visite d'un centre de gestion de demandes de visas situé à Londres.



2.6.4 L'assemblée générale des actionnaires

L'assemblée générale annuelle, qui s'est déroulée en 2015 au centre d'affaires Étoile Saint-Honoré à Paris, est un moment clef de dialogue entre les actionnaires et la direction du groupe sur le bilan d'activité de l'année. C'est aussi, pour les actionnaires, l'occasion de prendre part activement, par leur vote, à la vie du groupe.

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

Pour l'assemblée générale 2016, il sera proposé aux actionnaires la possibilité, en plus des modalités de vote habituelles, de voter avant l'assemblée ou donner procuration, via « Votaccess », plateforme de vote par internet. Cette plateforme est accessible aux actionnaires au nominatif pur ainsi qu'aux actionnaires abonnés aux services en ligne proposés par leur teneur de compte si ce dernier offre l'accès à la plateforme « Votaccess ».

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 SE 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.

Par ailleurs, un service en ligne est mis à sa disposition pour consulter ses avoirs en actions et passer ses ordres de bourse : www.planetshares.bnpparibas.com



Un accès facilité à l'assemblée générale

Comme tout actionnaire de la société, les actionnaires au nominatif sont invités de droit à l'assemblée générale et bénéficie de l'avantage de ne pas avoir à formuler de demande préalable d'attestation de participation.

Pour l'assemblée générale 2016, en plus des modalités de vote habituelles, les actionnaires au nominatif pur auront la possibilité de voter avant l'assemblée ou donner procuration, via « Votaccess », plateforme de vote par internet.

Modalités d'inscription

Pour transférer directement vos titres au nominatif pur ou avoir de plus amples informations concernant le nominatif pur, veuillez contacter :

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 2016	26 avril 2016
Assemblée générale annuelle	28 avril 2016
Date de détachement du dividende	16 mai 2016
Mise en paiement du dividende	18 mai 2016
Résultat du 1 ^{er} semestre 2016	27 juillet 2016
Chiffre d'affaires du 3 ^e trimestre 2016	14 novembre 2016

2.6.7 Contact

Teleperformance SE
Département des relations investisseurs
21-25 rue Balzac – 75008 Paris
Tél. : +33 1 53 83 59 87
E-Mail : investor@teleperformance.com



3

Gouvernement d'entreprise

3.1	Le conseil d'administration	50	3.5	Rémunérations des organes d'administration et de direction	82
3.1.1	Composition du conseil d'administration	50	3.5.1	Rémunérations des administrateurs	82
3.1.2	Organisation et fonctionnement	61	3.5.2	Rémunérations des dirigeants mandataires sociaux	84
3.2	La direction générale	63	3.5.3	Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2015 à chaque dirigeant mandataire social de la société, soumis à l'avis des actionnaires	90
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	64	3.6	Opérations sur titres de la société	93
3.3.1	Conditions de préparation et d'organisation des travaux du conseil d'administration – gouvernement d'entreprise	64	3.6.1	Guide de bonne conduite relatif aux opérations sur titres	93
3.3.2	Procédures de gestion des risques et de contrôle interne	72	3.6.2	Définition des fenêtres négatives	93
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	81	3.6.3	Interdiction des opérations de couverture	94
			3.6.4	Récapitulatif des opérations sur titres réalisées au cours de l'exercice 2015	94
			3.7	Conventions et engagements réglementés	95
			3.7.1	Conventions et engagements réglementés	95
			3.7.2	Rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés	95

3.1 Le 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. À 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 au sein du groupe et Paulo César Salles Vasques nommé directeur général.

Ce mode de 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 Composition du conseil d'administration

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 doit 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.

3.1.1.1 Liste des administrateurs en fonction au 31 décembre 2015

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 huit sont indépendants, soit 57 %.

Au cours de l'exercice 2015, 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 96 % (cf. tableau page 68).

Nom	Fonction	Âge	Date de première nomination * et de dernier renouvellement	Date de fin du mandat **	Membre d'un comité	Nombre d'actions au 31/12/2015
Daniel Julien ⁽¹⁾	président du conseil d'administration	63 ans	31/05/2011 07/05/2015	AG 2018	-	825 314
Paulo César Salles Vasques ⁽¹⁾	administrateur et directeur général	46 ans	30/05/2013	AG 2016	-	65 000
Emily Abrera ⁽¹⁾⁽²⁾	administrateur	68 ans	CA 27/11/2012 07/05/2015	AG 2018	-	1 000
Daniel Bergstein ⁽¹⁾	administrateur	72 ans	31/05/2011 07/05/2015	AG 2017	-	2 000
Alain Boulet ⁽²⁾	administrateur	66 ans	31/05/2011 30/05/2013	AG 2016	comité d'audit	1 000
Bernard Canetti ⁽²⁾	administrateur	66 ans	31/05/2011 30/05/2013	AG 2016	comité d'audit (président)	1 000
Philippe Dominati	administrateur	61 ans	31/05/2011 07/05/2015	AG 2017	-	1 000
Philippe Ginestié	administrateur	73 ans	31/05/2011 07/05/2015	AG 2018	comité des rémunérations et des nominations	2 789
Jean Guez	administrateur	70 ans	31/05/2011 07/05/2015	AG 2018	comité d'audit	1 000
Robert Paszczak ⁽¹⁾⁽²⁾	administrateur	65 ans	31/05/2011 30/05/2013	AG 2016	comité des rémunérations et des nominations (président)	1 014
Mario Sciacca ⁽¹⁾⁽²⁾	administrateur	73 ans	31/05/2011 30/05/2013	AG 2016	comité d'audit	1 000
Christobel Selecky ⁽¹⁾⁽²⁾	administrateur	60 ans	07/05/2014	AG 2017	-	1 000
Angela Maria Sierra-Moreno ⁽¹⁾⁽²⁾	administrateur	61 ans	07/05/2014	AG 2017	-	1 000
Stephen Winningham ⁽¹⁾⁽²⁾	administrateur	66 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.

(1) Administrateur de nationalité étrangère.

(2) Administrateur indépendant.

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 2015, a réexaminé la qualité d'indépendant de ses membres et confirmé que Mesdames Emily Abrera, Christobel Selecky et Angela Maria Sierra-Moreno ainsi que Messieurs Alain Boulet, Bernard Canetti, Robert Paszczak, Mario Sciacca et Stephen Wingham 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. Le conseil est ainsi composé de huit administrateurs indépendants sur quatorze soit 57 %, et continue de respecter, en conséquence, les recommandations du Code AFEP-MEDEF en la matière.

Dans sa séance du 24 février 2016, le conseil a réexaminé la qualité d'indépendant de ses membres et a confirmé que ces mêmes administrateurs continuaient à avoir cette qualité.

3.1.1.2 Principales fonctions exercées par les 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 internes et 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 contacts 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 la société jusqu'en 2011. De mai 2011 à mai 2013, il est président-directeur général. 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 cette 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. 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, en sa qualité de président exécutif,

Daniel Julien transmet activement à Paulo César Salles Vasques sa connaissance approfondie, acquise durant 38 ans, du groupe, des particularités régionales, des spécificités des managements en place ainsi que des différents marchés à travers le monde.

Mandats en cours

Groupe Teleperformance

- *président du conseil et co-directeur général* 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)

Mandats échus au cours des cinq dernières années

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.

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 Paulo au Brésil et d'un troisième cycle en management, spécialisé en marketing, de la Fundação Getúlio Vargas de Sao Paulo.

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 la société. Le 30 mai 2013, M. Salles Vasques est nommé administrateur et directeur général.

Mandats en cours

Groupe Teleperformance

- *président* de Teleperformance CRM S.A. (Brésil)
- *administrateur et co-directeur général* de Teleperformance Group Inc. (États-Unis)
- *administrateur* de SPCC, Sao Paulo Contact Center Ltda (Brésil)

Hors groupe

Néant.

Mandats échus au cours des cinq dernières années

Groupe Teleperformance

- *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

Administrateur indépendant

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 la société le 27 novembre 2012. Cette cooptation a été ratifiée par l'assemblée générale du 30 mai 2013.

Mandats en cours

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

Mandats échus au cours des cinq dernières années

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

Administrateur

Nationalité américaine

Né le 1^{er} 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). Jusqu'en 2010, Daniel Bergstein était associé du bureau de New York du de Paul Hastings LLP, cabinet d'avocats international de premier plan, spécialisé en finance d'entreprise et fusions-acquisitions. Depuis 1992, il investit activement dans le *private equity* et a fondé, ou cofondé, plusieurs sociétés florissantes dans la télévision par câble, les antennes relais, serveurs, téléphonie rurale et la fibre. Fairpoint Communications, qu'il a fondée, est devenue l'une des dix plus grandes entreprises de téléphonie rurale et est aujourd'hui cotée à la bourse de New York. Suddenlink Communications, qu'il a également cofondée, s'est hissée au septième rang du secteur du câble aux États-Unis et Tierpoint LLC est devenu un important fournisseur de centres de données sur le territoire américain. En 2014, JED Communications Associates, Inc., principal véhicule d'investissement de Daniel Bergstein, a acquis 100 % du capital de Varcode Ltd, avant d'entamer un processus de refinancement et de restructuration de ses activités. En septembre 2002, M. Daniel Bergstein est nommé membre du conseil de surveillance de la société et, à la suite du changement de la structure de gouvernance décidée par l'assemblée générale du 31 mai 2011, est nommé administrateur.

Mandats en cours

Groupe Teleperformance

- *administrateur* de Teleperformance Group Inc. (États-Unis)

Hors groupe

- *président* de JED Communications Associates, Inc. (États-Unis)
- *président* de Varcode Ltd (États-Unis)

Mandats échus au cours des cinq dernières années

Groupe Teleperformance

- *président du conseil de surveillance* de Teleperformance SA

Hors groupe

- *associé* de Paul Hastings LLP (États-Unis)
- *administrateur* de Cebidge 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

Administrateur indépendant 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.

Spécialiste du marketing relationnel, du traitement et de l'analyse des données, il intervient depuis 2008 comme consultant en web marketing auprès des entreprises intégrant le e-commerce dans leur démarche marketing et commerciale.

Alain Boulet est nommé administrateur de la société le 31 mai 2011.

Mandats en cours

Groupe Teleperformance

Néant.

Hors groupe

Néant.

Mandats échus au cours des cinq dernières années

Groupe Teleperformance

Néant.

Hors groupe

Néant.

Bernard Canetti

Administrateur indépendant 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 Comme J'aime et en devient le président. Comme J'aime est aujourd'hui le leader en France des programmes de rééducation alimentaire pour les personnes en surpoids. Fin 2012, il rachète le Centre européen de formation et en devient le président. Il transforme cette société en l'un des principaux établissements privés d'enseignement à distance sur le marché français. En 2015, il crée et préside Xynergy Groupe, holding qui contrôle et anime Comme J'aime et le Centre européen de formation.

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

Mandats en cours

Groupe Teleperformance

Néant.

Hors groupe

- *président* de Comme J'aime SAS (France)
- *président* de Centre Européen de Formation SAS (France)
- *président* de Xynergy Groupe SAS (France)
- *administrateur* de Productions Jacques Canetti et Éditions Majestic (France)

Mandats échus au cours des cinq dernières années

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

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^e 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 la société en juin 1996 et en devient administrateur le 31 mai 2011 à la suite du changement de la structure de gouvernance décidée par l'assemblée générale.

Mandats en cours

Groupe Teleperformance

- *président du conseil de surveillance* de Teleperformance France SAS (France)

Hors groupe

- *gérant* de Isado SARL (France)
- *gérant* de Trocadéro SCP (France)

Mandats échus au cours des cinq dernières années

Groupe Teleperformance

- *membre du conseil de surveillance* de Teleperformance SA

Hors groupe

- *administrateur* de Caisse d'Épargne SLE Paris-Ouest

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 la société le 2 juin 2010 et en devient administrateur le 31 mai 2011 à la suite du changement de la structure de gouvernance décidée par l'assemblée générale.

Mandats en cours

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)

Mandats échus au cours des cinq dernières années

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

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 la société le 29 janvier 2010 et en devient administrateur le 31 mai 2011 à la suite du changement de la structure de gouvernance décidée par l'assemblée générale.

Mandats en cours

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
- *Co-gérant* de SCI SINIMMO

Mandats échus au cours des cinq dernières années

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

Administrateur indépendant 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 président* 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 président* en charge de la banque commerciale de Gary-Wheaton Bank. De 1995 à 2009, à la suite d'opérations de fusion, il est successivement *senior vice président* 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 président* 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 la société et est administrateur depuis le 31 mai 2011 à la suite du changement de la structure de gouvernance décidée par l'assemblée générale.

Mandats en cours

Groupe Teleperformance

Néant.

Hors groupe

- *président du conseil* de Wheaton Bank and Trust (Wintrust Group) (États-Unis)
- *administrateur* de Euclid Beverage (États-Unis)

Mandats échus au cours des cinq dernières années

Groupe Teleperformance

- *membre du conseil de surveillance* de Teleperformance SA

Hors groupe

Néant.

Mario Sciacca

Administrateur indépendant 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'incentive, 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 et fut 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 la société 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.

Mandats en cours

Groupe Teleperformance

Néant.

Hors groupe

Néant.

Mandats échus au cours des cinq dernières années

Groupe Teleperformance

- *membre du conseil de surveillance* de Teleperformance SA

Hors groupe

- *vice-président* du groupe Jakala et B2U SRL Milan-Italy
- *président* de Caturama Spa, Gala Events Srl, JP Solutions, Shux-LE Srl, Next Spa Rome-Italy et Next Group

Christobel Selecky

Administrateur indépendant

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.

Mme Selecky est également administrateur et préside le comité de qualité et de compliance de American Specialty Health, une société américaine de services de santé représentant plus de 200 millions de dollars, proposant des programmes de gestion de régimes de santé et de soins à plus de 30 millions de personnes par le biais de régimes employeurs autofinancés et de plans de santé. Elle a été récemment nommée administrateur de Satellite Healthcare, l'un des leaders américains dans la fourniture de dialyses et services associés depuis 1974.

Très engagée dans le milieu associatif, Mme Christobel Selecky est également membre du conseil et du comité d'audit de United Cerebral Palsy, une organisation américaine sans but lucratif de défense des personnes handicapées, et présidente 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.

Mandats en cours

Groupe Teleperformance

Néant.

Hors groupe

- *administrateur* de American Speciality Health Inc. (États-Unis)
- *administrateur* de Satellite Healthcare Inc. (États-Unis)
- *administrateur* de United Cerebral Palsy Inc. (États-Unis)

Mandats échus au cours des cinq dernières années

Groupe Teleperformance

Néant.

Hors groupe

- *administrateur* de LifeMasters Supported Selfcare Inc. et de Memorial Care Innovation Fund (États-Unis)
- *membre du conseil consultatif* de Houlihan Lokey (États-Unis)

Angela Maria Sierra-Moreno

Administrateur indépendant

Nationalité colombienne

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

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

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

Mandats en cours

Groupe Teleperformance

Néant.

Hors groupe

- *administrateur* de LASA SA (Colombie)
- *administrateur* de Prestigio (Colombie)
- *administrateur* de Dinamica (Colombie)

Mandats échus au cours des cinq dernières années

Groupe Teleperformance

Néant.

Hors groupe

- *administrateur* de ARCESA

Stephen Winningham

Administrateur indépendant et membre du comité des rémunérations et des nominations

Nationalité américaine

Né le 1^{er} décembre 1949, M. Stephen Winningham est diplômé en commerce (finance et marketing) de l'Université de Columbia et en économie de l'Université de New York. 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 puis chez Drexel Burnham 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 du groupe Houlihan Lokey à Londres.

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

Mandats en cours

Groupe Teleperformance

Néant.

Hors groupe

- *managing director* de Houlihan Lokey (Royaume-Uni)



Mandats échus au cours des cinq dernières années

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

3.1.1.3 Proposition à l'assemblée générale sur la composition du conseil d'administration

Il est proposé à l'assemblée générale du 28 avril 2016 de nommer Mmes Wai Ping Leung, Pauline Ginestié-de Robert et Leigh P. Ryan, en qualité d'administrateurs et de renouveler les mandats de cinq administrateurs qui arrivent à échéance. Afin de maintenir un nombre d'administrateurs à quatorze, MM. Daniel Bergstein et Philippe Ginestié ont présenté leur démission effective à l'issue de l'assemblée générale du 28 avril 2016 et M. Mario Sciacca n'a pas souhaité le renouvellement de son mandat.

Si l'assemblée générale approuve les propositions qui lui sont faites :

- Mmes Wai Ping Leung, Pauline Ginestié-de Robert et Leigh P. Ryan seront nommées pour une durée de 3 ans ; les informations et renseignements les concernant figurent ci-après,
- Les mandats de MM. Paulo César Salles Vasques, Alain Boulet et Robert Paszczak seront renouvelés pour une durée de 3 ans,
- Les mandats de MM. Bernard Canetti et Stephen Wittingham seront renouvelés pour une durée de 2 ans.

Le conseil d'administration aura ainsi :

- Un taux d'administrateurs indépendants qui passera de 57% à 64%.

Le conseil d'administration, sur proposition de son comité des rémunérations et des nominations, a, en effet, estimé que Mmes Wai Ping Leung et Pauline Ginestié-de Robert auront la qualification d'indépendantes en application des critères d'indépendance du code AFEP-MEDEF ; Mme Leigh P. Ryan, salariée d'une filiale du groupe, ne répondant pas à l'un de ces critères, n'a pas été qualifiée d'indépendante.

- Un taux de féminisation qui passera de 21% à 43%, respectant ainsi la recommandation du code AFEP-MEDEF en la matière;
- L'âge moyen des administrateurs passera de 65 ans à 61,5 ans ;
- Maintien d'une forte internationalisation avec toujours six nationalités représentées et 64% d'administrateurs de nationalité non française.

Renseignements concernant les administrateurs dont la nomination est proposée à l'assemblée générale du 28 avril 2016 :

Wai Ping Leung

Nationalité britannique

63 ans

Née le 3 novembre 1952, Mme Wai Ping Leung est titulaire d'une maîtrise en biologie de l'Université de Northeastern.

Professionnelle de l'industrie textile depuis 1982, elle dispose également d'une expérience forte dans le domaine de la logistique, de la distribution et du marketing. En 1994, elle est directeur régional en charge des ventes vers l'Europe au sein de Inchcape Buying Services, réseau d'approvisionnement mondial acquis par le groupe Li & Fung en 1995. De 2000 à 2010, elle est directeur exécutif et membre du conseil de Li & Fung, société cotée au Hong Kong Stock Exchange, en charge des exportations vers l'Europe et les États-Unis.

Depuis 2011, elle est présidente de LF Fashion, société du groupe Li & Fung qui a réalisé, en 2015, un chiffre d'affaires d'un milliard de dollars avec un effectif de près de 900 salariés.

Mme Wai Ping Leung est également très impliquée dans les associations professionnelles. Elle a siégé aux conseils consultatifs de l'association des exportateurs de Hong Kong (Hong Kong Exporters' Association), du Hong Kong Trade Development Council, organisme proposant son aide aux entreprises désirant faire de Hong Kong leur plateforme opérationnelle pour la Chine et l'ensemble de la région, de l'autorité de formation de l'industrie textile (Clothing Industry Training Authority) et du Hong Kong Export Credit Insurance Corporation. Elle est actuellement présidente du comité d'expert pour le programme d'aide au développement des services professionnels de l'Agence du commerce et du développement économique du gouvernement de Hong Kong.

Au jour de dépôt du présent document, Mme Wai Ping Leung ne détient aucune action de la société.

Mandats en cours :

Néant.

Mandats échus au cours des cinq dernières années :

Néant.

Pauline Ginestié-de Robert

Nationalité Française

46 ans

Née le 30 décembre 1970, Pauline Ginestié-de Robert est diplômée en littérature anglaise de l'Université de Paris X et en économie et finance de Sciences-Po Paris. Elle est également titulaire d'un MBA de la Columbia Business School de l'Université de Columbia à New York.

Elle a débuté sa carrière en qualité d'auditeur au sein du cabinet Price Waterhouse Coopers à Paris. En 1999, elle rejoint en qualité de chef de produits et chef de projet la société NetValue USA puis Register.com en 2001.

Dès 2002, elle devient consultante indépendante en « digital business ». Elle obtient, en 2008, un Master of Sciences en interaction homme-machine et ergonomie (*Human Computer Interaction/Ergonomics*) du University College de Londres et rejoint ensuite la société de conseil en ergonomie Foviance. Elle dispose d'une expertise dans le domaine de l'ergonomie des systèmes interactifs et de l'expérience client acquise depuis plus de 14 ans. Depuis 2012, elle est consultante indépendante en expérience client.

Au jour de dépôt du présent document, Mme de Robert ne détient aucune action de la société.

Mandats en cours :

Néant.

Mandats échus au cours des cinq dernières années :

Néant.

Leigh P. Ryan

Nationalité américaine

62 ans

Née le 6 novembre 1953, Leigh P. Ryan est diplômée en relations internationales du Pomona College de Claremont en Californie et est titulaire d'un Doctorat en droit de l'Université de Georgetown, où elle était rédactrice de la revue en droit des affaires *Law and Policy in International Business*. Jusqu'au 1^{er} février 2016, elle était associée au sein de Paul Hastings LLP, cabinet d'avocats international avec 20 bureaux répartis aux États-Unis, en Europe et en Asie. Mme Ryan dispose d'une expérience de plus de 35 années acquise au sein de Paul Hastings en opérations financières, émissions de valeurs mobilières, fusions-acquisitions et de gouvernement d'entreprise. Elle a une grande expérience des secteurs des télécommunications, des technologies et des médias, du textile et de l'aéronautique. Au-delà de ces responsabilités à plein temps et pendant plus de 10 ans, Mme Ryan présidait *Talent Acquisition*, programme de recrutement des talents au niveau mondial chez Paul Hastings.

Mme Ryan a exercé en qualité d'avocat et conseil externe du groupe Teleperformance pendant plus de 20 ans, notamment en matière d'acquisitions aux États-Unis, au Mexique et en Colombie.

Mme Ryan est membre des barreaux de New York et de Californie. Elle a écrit et animé des conférences sur les thèmes du droit boursier, de la gouvernance, des fusions-acquisitions et d'autres sujets en droit des affaires. Elle est membre honoraire du conseil d'administration de *La Jolla Music Society*, dont elle a été administrateur pendant 12 ans, dont 2 années en tant que présidente du conseil. Elle a également été membre du

comité consultatif du *Corporate Counsel Institute* à Washington, D.C. pendant plus de 13 ans.

Le 8 février 2016, Mme Ryan est nommée *Worldwide Chief Legal Officer and Chief Compliance Officer* du groupe Teleperformance.

Au jour de dépôt du présent document, Mme Ryan ne détient aucune action de la société.

Mandats en cours :

Néant.

Mandats échus au cours des cinq dernières années :

Néant.

3.1.1.4 Déclarations sur la situation des membres des organes d'administration, de direction et de surveillance

Liens familiaux

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

Absence de condamnation ou d'incrimination de mandataires sociaux

À la connaissance de la société et au jour de l'établissement du présent document de référence, aucun des administrateurs ou des dirigeants mandataires sociaux, au cours des cinq dernières années :

- n'a fait l'objet d'une condamnation pour fraude, ni d'une incrimination et/ou sanction publique officielle prononcée par une autorité statutaire ou réglementaire ;
- n'a été associé à une faillite, une mise sous séquestre ou une liquidation ;
- 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.

Absence de conflits d'intérêts

Le règlement intérieur du conseil d'administration dispose que ses membres ont l'obligation de faire part au président du conseil de toute situation de conflit, même potentielle, entre l'intérêt social et son intérêt privé direct, indirect ou, le cas échéant, celui du groupe d'actionnaires qu'il représente. Il doit, en outre, s'abstenir de participer aux délibérations et au vote y correspondant.

À la connaissance de la société et au jour de l'établissement du présent document de référence, aucun administrateur, ni aucun 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 ou dans le cadre du *long-term incentive plan*.

3.1.1.5 Conventions conclues entre la société et l'un des administrateurs, contrats de services et participations détenues dans les sociétés du groupe

Contrats de services ou conventions conclues avec un administrateur

Les conventions mentionnées ci-dessous sont des conventions courantes conclues dans des conditions normales. Elles concernent indirectement des administrateurs qui ne sont pas qualifiés d'indépendants.

Le cabinet de consultants, dont M. Jean Guez, administrateur, 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, ce même cabinet a conclu une convention d'assistance technique avec la société, laquelle a été résiliée au 30 juin 2015. Au titre de l'exercice 2015, le montant des prestations facturées dans le cadre de cette convention s'est élevé à 75 000 euros HT. Il n'existe plus de convention de services liant directement ou indirectement le groupe et M. Guez.

M. Philippe Ginesté, administrateur, 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 2015 s'est élevé à 104 062,08 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). Ce montant est non significatif tant pour le cabinet d'avocats que 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 2015 à 645,913 dollars US contre 1 586 738 dollars US en 2014. Il est précisé que ce bail a été résilié le 10 janvier 2015 et que le groupe a quitté définitivement les locaux en juin 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 2015 à 564 172 dollars US contre 564 516 dollars US pour 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 administrateurs

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

Il est rappelé qu'au cours de l'année 2012, la société Teleperformance Group Inc., filiale américaine à 100 % de la société, 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 SE. Au 31 décembre 2015, le solde de ce prêt, remboursable au plus tard en 2016, s'élève à 1 million de dollars US.

Participations détenues par les administrateurs 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 (Hong Kong) 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 ni membre de la direction générale ne détient, directement ou indirectement, des participations ou intérêts dans les sociétés du groupe.

3.1.2 Organisation et fonctionnement

3.1.2.1 Missions et attributions

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

- arrêté des comptes annuels sociaux et consolidés ;
- établissement des documents de gestion prévisionnelle ;
- convocation et fixation de l'ordre du jour de l'assemblée ;
- décision de l'émission d'emprunts obligataires ;
- autorisation des cautions, avals et garanties ;
- autorisation préalable de la conclusion des conventions réglementées ;
- création de comités spécialisés et définition de leurs attributions ;
- décision de distribution de tous acomptes sur dividendes ;
- examen et détermination des orientations de l'activité de la société ;
- choix du mode d'organisation de la direction générale ;
- nomination et révocation du président, du directeur général et des directeurs généraux délégués ;
- cooptation de membres du conseil dans les conditions définies par la réglementation en vigueur ;
- 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 ;
- détermination, en cas d'attribution d'options ou d'actions de performance du nombre d'actions 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.

En outre, le conseil d'administration définit ou 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.

3.1.2.2 Fonctionnement

Le conseil d'administration de la société a adopté, lors de ses délibérations du 31 mai 2011 et modifié notamment en juillet 2015, 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.

Droits et obligations des administrateurs

Le conseil d'administration peut opérer à tout moment les vérifications et contrôles qu'il juge opportuns. Il peut se faire communiquer par la société tous documents quels qu'ils soient, qu'ils émanent de la société ou qu'ils lui soient destinés, qu'il estime utiles à l'accomplissement de sa mission. Pour remplir cette mission, les administrateurs disposent du droit de se faire communiquer tous documents et informations. Ce droit s'exerce par l'intermédiaire du président du conseil d'administration ; les administrateurs ne peuvent par eux-mêmes s'immiscer dans la gestion de la société et requérir directement les documents et l'information nécessaires.

Le 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.

Le règlement intérieur du conseil d'administration dispose que ses membres ont l'obligation de faire part au président du conseil de toute situation de conflit, même potentielle, entre l'intérêt social et son intérêt privé direct, indirect ou, le cas échéant, celui du groupe d'actionnaires qu'il représente. Il doit, en outre, s'abstenir de participer aux délibérations et au vote y correspondant.



Réunions du conseil

Le conseil d'administration se réunit au moins une fois par trimestre, afin de délibérer sur la marche des affaires sociales et sur leur évolution prévisible. 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.

Les administrateurs peuvent participer aux réunions du conseil par l'utilisation de moyens de vidéoconférence ou de télécommunication conformément aux dispositions légales et réglementaires applicables. Ces participants sont réputés présents pour le calcul du quorum et de la majorité sauf en ce qui concerne les réunions relatives à l'arrêté des comptes annuels et du rapport de gestion.

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 administrateur ; en cas d'empêchement du président de séance, ils sont signés par au moins deux administrateurs. 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.

Évaluation

Conformément aux recommandations du 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 sa composition ainsi que sur l'organisation et le fonctionnement du conseil et 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 ou par un administrateur indépendant assisté d'un consultant extérieur. L'évaluation a notamment pour objet de vérifier que les questions importantes sont convenablement préparées et débattues et de mesurer la contribution de chaque membre aux travaux du conseil.

Les conclusions de ces évaluations, discussions annuelles et discussions hors la présence des dirigeants exécutifs sont présentées dans le rapport du président du conseil d'administration 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 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. 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.

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 représente la société dans ses rapports avec les tiers et exerce ses pouvoirs dans les limites prévues par les statuts et le règlement intérieur du conseil d'administration à titre de règle d'ordre interne (cf. section 3.1.2.1).

Le directeur général est assisté d'un comité exécutif, qu'il préside, composé des dirigeants clés du groupe. Sous l'autorité du directeur général, M. Paulo César Salles Vasques, le comité exécutif assure la direction opérationnelle du groupe. Il met en œuvre les orientations stratégiques, s'assure de la cohérence des actions engagées par l'ensemble des filiales et discute des initiatives opérationnelles majeures nécessaires au développement du groupe et à sa performance.

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

Paulo César Salles Vasques

directeur général et président du comité exécutif

Fabricio Coutinho

directeur recherche et développement

Lyle Hardy

directeur systèmes d'information et technologie

Olivier Rigaudy

directeur financier groupe

Leigh Ryan

directrice juridique et responsable de la conformité du groupe

Yannis Tourcomanis

président de la zone CEMEA

Alan Truitt

directeur du développement

Brent Welch

président de la zone anglophone et Asie Pacifique



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

Le présent rapport est présenté à l'assemblée générale des actionnaires de Teleperformance SE du 28 avril 2016, 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 (cf. section 3.1.2.1) ;
- 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 24 février 2016 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 2015.

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 révisé en novembre 2015 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 SE et justifications

Représentation des hommes et des femmes (§6.4)

En matière de représentation des hommes et des femmes, l'objectif est que chaque conseil atteigne puis maintienne un pourcentage d'au moins [...] 40 % de femmes à compter de l'assemblée générale de 2017.

Le conseil d'administration est actuellement composé de quatorze administrateurs, dont trois femmes.

Le conseil, sur recommandation de son comité des rémunérations et des nominations, a décidé de proposer à l'assemblée générale du 28 avril 2016 la nomination de trois femmes en qualité d'administrateur. Sous réserve de l'approbation de cette assemblée, le conseil sera composé, en raison des démissions de deux administrateurs et du non-renouvellement du mandat d'un troisième administrateur, de quatorze administrateurs, dont six femmes, soit 42 %, respectant ainsi la recommandation du Code AFEP-MEDEF en la matière.

Attribution d'actions de performance (§23.2.4)

Conditionner les actions de performance attribuées aux dirigeants mandataires sociaux à l'achat d'une quantité définie d'actions lors de la disponibilité des actions attribuées.

Compte tenu de l'obligation de conservation imposée aux dirigeants mandataires sociaux (décrite à la section 3.5.2.4 du document de référence 2015) ainsi que du nombre important d'actions effectivement détenues par M. Daniel Julien (825 314 actions au 31 décembre 2015) et par M. Paulo César Salles Vasques (65 000 actions au 31 décembre 2015), 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 préalablement à 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.

3.3.1.2 Structure de gouvernance

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

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, dans le but d'amorcer la gouvernance future et de se conformer aux recommandations en matière de gouvernance. À cette occasion, le conseil, à l'unanimité, a estimé qu'une période de transmission des connaissances de l'environnement interne et externe au groupe, d'une durée de trois ans, était nécessaire et indispensable.

En effet, l'implantation géographique du groupe, la complexité de l'activité, l'influence significative du management sur les résultats du groupe et la connaissance personnelle, acquise pendant 38 années, par le président fondateur nécessitent une transmission active, efficace et harmonieuse des responsabilités exécutives.

Par conséquent, le conseil d'administration a demandé à ce dernier de rester pleinement impliqué et d'assurer des fonctions de président exécutif. Ainsi, M. Julien a été nommé président du conseil avec des fonctions exécutives et Paulo César Salles Vasques a été nommé directeur général.

Le conseil d'administration a régulièrement évalué la pertinence et l'efficacité de cette structure de gouvernance bicéphale. Il a jugé que cette gouvernance est particulièrement adaptée aux besoins du groupe et est également profitable à l'ensemble de

ses parties prenantes. Ce tandem ayant démontré son efficacité et sa complémentarité, le conseil a décidé à l'unanimité, dans sa séance du 24 février 2016, sur recommandation de son comité, de maintenir cette structure de gouvernance en l'état et de confirmer chacun dans son rôle et ses responsabilités.

Ainsi, en sa qualité de président exécutif, M. Daniel Julien organise et dirige les travaux du conseil tout en veillant au respect des meilleures pratiques en matière de gouvernance. À ces responsabilités s'ajoute une participation proactive au développement du groupe, avec un rôle prépondérant dans les opérations de croissance externe et projets stratégiques clés. Au quotidien, il partage ses connaissances du marché et son expérience en formulant ses recommandations stratégiques et opérationnelles au directeur général et au comité exécutif. En tant que président exécutif, Daniel Julien est régulièrement consulté par le directeur général pour toute opération significative. L'ensemble de ses missions sont prises en considération dans la revue et la détermination des éléments de sa rémunération.

Paulo César Salles Vasques, en qualité de directeur général, est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom de la société. Assisté du comité exécutif qu'il préside, il s'assure de la mise en œuvre de la stratégie.

Il veille à l'intégration harmonieuse des entités acquises récemment et gère l'ensemble des filiales du groupe en s'appuyant sur le comité exécutif et les équipes opérationnelles. Il est le lien entre le comité exécutif et le conseil d'administration, représenté par le président du conseil qu'il rencontre régulièrement.

3.3.1.3 Composition du conseil d'administration

Composition

Le conseil d'administration est composé de quatorze membres. Neuf de ses membres sont de nationalité étrangère, soit 64 % et huit ont la qualité d'administrateur indépendant en 2015, telle que cette qualité est définie par le règlement intérieur du conseil et les recommandations du Code AFEP-MEDEF. Les administrateurs indépendants sont : Emily Abrera, Alain Boulet, Bernard Canetti, Robert Paszczak, Mario Sciacca, Christobel Selecky, Angela Maria Sierra-Moreno et Stephen Winningham.

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. 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. Le comité, pour l'élaboration de son avis, s'attache à ce que les mandats exercés par des membres du conseil dans d'autres sociétés ayant des relations d'affaires avec la société ne soient pas de nature à porter atteinte à l'indépendance et/ou à l'exercice des fonctions des administrateurs concernés compte tenu des opérations réalisées par le groupe avec ses sociétés. En effet, s'il en existe, elles sont conclues à des prix de marché et leurs montants sont non significatifs pour chaque partie.

De tels contrats ou conventions sont décrits à la section 3.1.1.5 du document de référence pour 2015 et ne concernent que des administrateurs qui ne sont pas qualifiés d'indépendants. Aussi, aucun des administrateurs considérés comme indépendants n'entretient directement ou indirectement de relations d'affaires avec la société ou le groupe.

Les informations individuelles sur les administrateurs de la société, et notamment la liste de leurs mandats et fonctions sont présentées aux sections 3.1.1.1 *Liste des administrateurs en fonction au 31 décembre 2015*, 3.1.1.2 *Principales fonctions exercées par les administrateurs en fonction* du document de référence pour l'exercice 2015.

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 un taux de féminisation de 21 %. Sur recommandation du Comité des rémunérations et des nominations, le conseil proposera à l'assemblée générale du 28 avril 2016 de nommer trois femmes en qualité d'administrateurs. Si l'assemblée approuve ses propositions, le conseil sera composé de quatorze membres, dont six femmes, soit un taux de féminisation de 42 %. Cette composition sera ainsi conforme aux recommandations du Code AFEP-MEDEF et aux dispositions de la loi du 27 janvier 2011 relatives à la représentation équilibrée des femmes et des hommes dans les conseils d'administration.

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

Aux termes du règlement intérieur, chaque administrateur doit être propriétaire d'au moins mille actions de la société pendant toute la durée de son mandat.

Le nombre d'actions détenues par les administrateurs est décrit à la section 3.1.1 du document de référence pour 2015 et représente l'équivalent de plus d'un an de jetons de présence.

3.3.1.4 Fonctionnement du conseil d'administration et des comités

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 3.1.2.2 du document de référence pour l'exercice 2015.

Information – formation – 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.

Lors de leur arrivée au sein du conseil, tous les administrateurs reçoivent les informations concernant la société et le groupe et une formation adaptée à leurs besoins spécifiques. Des entretiens sont organisés avec le président du conseil, le directeur général ou la directrice juridique groupe. La formation des administrateurs se poursuit au-delà de leur arrivée, au travers notamment des visites de sites et constitue un processus continu.

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. En outre, si le conseil d'administration a connaissance d'une information confidentielle, précise et susceptible d'avoir, au moment de sa publication, une influence 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 2015

Au cours de l'année 2015, 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 96 %. La durée moyenne des réunions du conseil d'administration est de trois à quatre heures.

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

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



Le détail individuel des taux de présence en 2015 est présenté dans le tableau ci-dessous :

Administrateurs	25/02/2015	08/04/2015	07/05/2015	28/07/2015	11/12/2015	Total
Daniel Julien	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	100 %
Paulo César Salles Vasques	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	100 %
Emily Abrera	Oui	Non	Oui	Oui	Oui	80 %
Daniel Bergstein	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	100 %
Alain Boulet	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	100 %
Bernard Canetti	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	100 %
Philippe Dominati	Oui	Oui	Oui	Oui	Non	80 %
Philippe Ginestier	Oui	Oui	Oui	Non	Oui	80 %
Jean Guez	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	100 %
Robert Paszczak	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	100 %
Mario Sciacca	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	100 %
Christobel Selecky	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	100 %
Angela Maria Sierra-Moreno	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	100 %
Stephen Winningham	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	100 %
TAUX DE PRÉSENCE	100 %	93 %	100 %	93 %	93 %	96 %

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 :

- examen et arrêté des comptes annuels et consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2014, du rapport de gestion et des documents de gestion prévisionnelle ;
- revue des critères d'indépendance des administrateurs et réexamen de la qualité d'indépendant des administrateurs ;
- proposition de renouvellement des mandats d'administrateurs ;
- convocation de l'assemblée générale du 7 mai 2015, fixation de son ordre du jour et arrêté des 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 2014 (« *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 ;
- détermination des rémunérations variables pour 2014 et des rémunérations pour 2015 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 2014 et des règles de répartition pour les jetons dus au titre de 2015 payés en 2016 ;
- réflexion et analyse de l'impact de l'acquisition de Aegis en 2014 sur la mise en œuvre du calcul du ROCE dans le cadre du plan d'actions de performance de juillet 2013 ;

- examen et arrêté des comptes consolidés au 30 juin 2015, du rapport financier semestriel et des documents de gestion prévisionnelle ;
- évaluation formelle du conseil d'administration ;
- prévisions 2015 et budget 2016 ;
- 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 des assemblées générales des 7 mai 2014 et 7 mai 2015 ;
- 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 et le comité des rémunérations et des nominations.

Les débats et les décisions du conseil d'administration sont facilités par les travaux de ses comités, qui lui en rendent compte après chacune de leurs réunions. Les comités du conseil agissent dans le cadre des missions qui leur ont été données par le conseil. Ils préparent activement ses travaux 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 SE a été élaboré conformément au 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, dont trois sont indépendants. Il ne comprend aucun mandataire social :

Bernard Canetti	président, <i>indépendant</i>
Alain Boulet	membre, <i>indépendant</i>
Jean Guez	membre
Mario Sciacca	membre, <i>indépendant</i>

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 3.1.1 du document de référence pour 2015.

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'il souhaite entendre ses interlocuteurs séparément ou collectivement.

En pratique, le comité invite à ses réunions les commissaires aux comptes, le directeur financier de la société, le directeur de l'audit interne et 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 2015

Au cours de l'année 2015, 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	23/02/2015	28/04/2015	23/07/2015	25/11/2015	Total présence
Bernard Canetti	Oui	Oui	Oui	Oui	100 %
Alain Boulet	Oui	Oui	Oui	Oui	100 %
Jean Guez	Oui	Oui	Oui	Oui	100 %
Mario Sciacca	Oui	Oui	Oui	Oui	100 %
TAUX DE PRÉSENCE	100 %				



Au cours de l'année 2015, 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 2014,
 - les comptes semestriels consolidés résumés au 30 juin 2015,
 - les commissaires aux comptes ont indiqué certifier sans réserve les comptes consolidés et annuels au 31 décembre 2014 et n'ont pas relevé d'anomalies sur les comptes consolidés résumés au 30 juin 2015 ;
- 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 2015,
 - synthèses des missions réalisées par l'audit interne,
 - présentation des questionnaires d'auto-évaluation de contrôle interne 2015,
 - résultats des questionnaires d'auto-évaluation complétés par les filiales, ainsi que leur suivi,
 - présentation des couvertures assurances du groupe ;
- Le processus d'élaboration de l'information financière :
 - point sur le processus de clôture de l'exercice 2014 par les commissaires aux comptes ;
- 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 2014,
 - 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.

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, <i>indépendant</i>
Philippe Ginestié	membre
Stephen Winningham	membre, <i>indépendant</i>

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

Le comité des rémunérations et des nominations émet un avis ou une recommandation concernant :

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

Réunions du comité des rémunérations et des nominations en 2015

Au cours de l'année 2015, le comité des rémunérations et des nominations s'est réuni trois fois, avec un taux de présence de 100 %.

Membres	23/02/2015	18/03/2015	11/12/2015	Total
Robert Paszczak	Oui	Oui	Oui	100 %
Philippe Ginestié	Oui	Oui	Oui	100 %
Stephen Winningham	Oui	Oui	Oui	100 %
TAUX DE PRÉSENCE	100 %	100 %	100 %	100 %

Au cours de l'exercice 2015, les travaux et débats du comité ont notamment porté sur :

- l'examen de l'indépendance des administrateurs ;
- le renouvellement des mandats des administrateurs et les nouvelles nominations à proposer à l'assemblée générale ;
- les rémunérations fixes et variables 2014, 2015 et 2016 des dirigeants mandataires sociaux ;
- l'analyse, en liaison avec un expert indépendant, de l'impact de l'acquisition Aegis en 2014 sur la mise en œuvre du calcul du ROCE dans le cadre du plan d'attribution d'actions de performance de juillet 2013 ;
- 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 2015 ;
- la structure de la gouvernance de la société et du groupe.

Au cours de l'une de ses réunions, le comité a sollicité la présence, l'expertise et l'avis du président du conseil, étant précisé que ce dernier n'a pas été associé aux réflexions et aux recommandations concernant ses éléments de rémunération.

Évaluation du fonctionnement et 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. 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 évaluation formalisée a été réalisée en juillet 2015 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 juillet 2015. Cette évaluation formalisée a fait ressortir une appréciation unanime très positive des administrateurs interrogés tant de la composition que de l'organisation du fonctionnement du conseil et de ses comités.

Les administrateurs estiment, dans leur ensemble, que la taille du conseil ainsi que sa composition en termes de nationalité, de diversité et d'expérience sont très satisfaisantes, tout en souhaitant en voir la féminisation et le rajeunissement accrus, notamment à l'occasion des renouvellements de mandats. Ils relèvent la forte complémentarité des compétences et des expériences, l'implication des membres et les grandes capacités d'adaptation du conseil.

S'agissant de la structure de gouvernance du groupe articulée autour du président exécutif et du directeur général, les administrateurs ont estimé, à l'unanimité, à l'occasion de cette

évaluation formelle, des discussions annuelles et de l'examen de la réalisation des critères qualitatifs des rémunérations variables, que cette structure était particulièrement adaptée au groupe. Il est important de noter que certaines discussions ont eu lieu hors la présence des dirigeants mandataires sociaux.

Tous les administrateurs se félicitent de la façon dont les réunions du conseil sont conduites permettant une bonne communication et une participation efficace de chacun. Le temps d'expression individuel et de dialogue au cours des séances sont satisfaisants. Il en ressort également que tous les administrateurs s'impliquent pleinement dans les travaux du conseil et de ses comités dont ils apprécient l'atmosphère et le climat de confiance régnant entre ses membres. Certains administrateurs ont émis le souhait d'approfondir notamment le débat stratégique.

S'agissant de la fréquence et de la durée des réunions du conseil d'administration, bien que jugé satisfaisantes, l'intervalle entre les réunions du conseil pourrait justifier un allongement, en tant que de besoin, de leur durée. À l'unanimité, les administrateurs ont relevé que les relations entre le président et le directeur général sont excellentes et que leur collaboration se déroule dans les meilleures conditions. Ils se félicitent que la gouvernance mise en place à l'occasion de la séparation des fonctions se déroule dans de telles conditions profitables au groupe et à l'ensemble de ses parties prenantes.

La session de décembre consacrée à la stratégie est unanimement appréciée. Les administrateurs ont en effet salué l'intérêt, l'importance et la qualité de ce séminaire qui constitue un moment de rencontres et d'échanges privilégiés entre les administrateurs, notamment hors la présence des dirigeants exécutifs. Ils estiment que ce séminaire leur permet de parfaire leur connaissance et leur compréhension du groupe. Certains administrateurs ont émis le souhait de pouvoir entendre plus régulièrement les équipes dirigeantes et les talents des métiers du groupe.

Les administrateurs ont à l'unanimité salué l'intérêt, l'importance et la qualité des informations adressées par le président entre deux séances du conseil d'administration. Ils se félicitent que tous les sujets pouvant impacter l'avenir du groupe sont ainsi portés à leur connaissance par le président.

Les membres du conseil considèrent, dans leur ensemble, que les travaux du conseil et des comités témoignent d'un grand professionnalisme et saluent, à cet égard, la qualité des décisions qui y sont prises. Ils sont très satisfaits du fonctionnement des comités, de leur composition et de leur dynamique.

3.3.1.5 Modalités d'exercice de la direction générale

Les modalités d'exercice de la direction générale sont décrites à la section 3.2 *La direction générale* du document de référence pour 2015.

3.3.1.6 Politique de rémunération

La politique de rémunération des administrateurs et des dirigeants mandataires sociaux, ainsi que le détail des rémunérations, sont décrits à la section 3.5 *Rémunérations des organes d'administration et de direction* du document de référence pour 2015.

3.3.1.7 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 2015.

3.3.1.8 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 – Descriptif du nouveau programme* ;
- 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 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 élaboré.

Par ailleurs, en juillet 2011, Teleperformance a adhéré 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.

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 188 000 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 2015, ces enquêtes ont été menées auprès de plus de 100 000 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 au cours des dernières années 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.

Le programme international Teleperformance University a aussi été créé pour former les cadres à la gestion des points clés de notre activité, ainsi qu'à les préparer à la mise en œuvre de changements dans leur société en ligne avec les objectifs du groupe.

Ces activités visent à assurer le niveau de compétence 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 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 des 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 2015.

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 2015. Les résultats de cette analyse, ainsi que leur suivi, ont été présentés lors des comités d'audit d'avril, de juillet et novembre 2015. 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, de la marque « Teleperformance » et d'autres marques phares du groupe 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 d'instances internes compétentes. 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.

L'ensemble des données personnelles est collecté et traité conformément à la loi en vigueur mais également en conformité avec un ensemble de normes essentielles en matière de sécurité applicables dans chaque site de Teleperformance (« *Global Essential Security Policies* » ou « *GESP* »), afin, notamment d'anticiper tout risque de fraude éventuel ou violation des normes de sécurité.

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 large équipe mondiale, formée 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 2015, 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 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.

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 global pour la sécurité

Un comité global pour la sécurité, présidé par le directeur en charge de la protection des données personnelles, de la conformité et de la sécurité (*Chief Compliance, Privacy and Security Officer*), se réunit deux fois par mois pour analyser les risques éventuels en matière de fraude de données. Les dirigeants de chacune des régions du groupe ainsi que tous les opérationnels compétents pour traiter de ces domaines (directeurs juridiques, directeurs informatiques, analystes en sécurité) assistent également à ce comité.

Par ailleurs, depuis le 8 février 2016, le groupe a mis en place la fonction de directeur juridique et responsable de la conformité du groupe (*Worldwide Chief Legal and Compliance Officer*), qui reporte directement au directeur général du groupe.

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, 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'é 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 2015, 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 2015 pour la transparence de sa communication réglementée pour la troisième 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 24 février 2016

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 2015

Mesdames, Messieurs les actionnaires,

En notre qualité de commissaires aux comptes de la société Teleperformance SE 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 2015.

Il appartient au président d'établir et de soumettre à l'approbation du conseil d'administration un rapport rendant compte des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place au sein de la société et donnant les autres informations requises par l'article L. 225-37 du Code de commerce, relatives notamment au dispositif en matière de gouvernement d'entreprise.

Il nous appartient :

- de vous communiquer les observations qu'appellent de notre part les informations contenues dans le rapport du président concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière, et
- d'attester que le rapport comporte les autres informations requises par l'article L. 225-37 du Code de commerce, étant précisé qu'il ne nous appartient pas de vérifier la sincérité de ces autres informations.

Nous avons effectué nos travaux conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France.

Informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière

Les normes d'exercice professionnel requièrent la mise en œuvre de diligences destinées à apprécier la sincérité des informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière contenues dans le rapport du président. Ces diligences consistent notamment à :

- prendre connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière sous-tendant les informations présentées dans le rapport du président ainsi que de la documentation existante ;
- prendre connaissance des travaux ayant permis d'élaborer ces informations et de la documentation existante ;
- déterminer si les déficiences majeures du contrôle interne relatif à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière que nous aurions relevées dans le cadre de notre mission font l'objet d'une information appropriée dans le rapport du président.

Sur la base de ces travaux, nous n'avons pas d'observation à formuler sur les informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques de la société relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière contenues dans le rapport du président du conseil d'administration, établi en application des dispositions de l'article L. 225-37 du Code de commerce.

Autres informations

Nous attestons que le rapport du président du conseil d'administration comporte les autres informations requises à l'article L. 225-37 du Code de commerce.

Paris La Défense et Neuilly sur Seine, le 24 février 2016

Les commissaires aux comptes

KPMG Audit IS

Eric Junières

Deloitte & associés

Philippe Battisti



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 conseil d'administration décide des règles de répartition de cette rémunération entre ses membres. Conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF, ces règles tiennent compte (i) de l'appartenance au conseil et à ses comités spécialisés, (ii) de la participation effective des administrateurs aux réunions du conseil et des comités et (iii) du lieu de résidence des administrateurs. Elles comportent ainsi une part variable prépondérante. Le paiement des jetons de présence au titre d'un exercice sont versés l'année suivante.

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

Pour l'exercice 2013, les jetons de présence ont été répartis selon les modalités suivantes : chaque administrateur a reçu 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 a reçu un jeton variable d'un montant brut de 3 000 euros par séance versée sous condition de présence. Les présidents des comités ont reçu en année pleine un jeton fixe supplémentaire d'un montant brut de 4 000 euros. Les versements ont été effectués en 2014.

Pour l'exercice 2014, les règles de répartition, arrêtées par le conseil d'administration, dans sa séance du 25 novembre 2013, sont les suivantes : chaque administrateur a reçu 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 a reçu un jeton variable de 2 500 euros par séance du comité, sous condition de présence. Les présidents des comités ont reçu un jeton fixe annuel de 5 000 euros. Une majoration de 2 500 euros par participation à un conseil ou à un comité a été versée aux administrateurs venant d'un pays hors d'Europe. Les versements ont été effectués en 2015.

Le montant brut des jetons de présence versés en 2014 (au titre de l'exercice 2013) s'est élevé à 254 000 euros et à 579 167 euros versés en 2015 (au titre de l'exercice 2014).

Pour l'exercice 2015, les règles suivantes ont été décidées par le conseil dans sa séance du 28 juillet 2015 : chaque administrateur reçoit un jeton de présence avec une part fixe de 20 000 euros par an et une part variable de 3 500 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 1 500 euros par participation à un conseil ou à un comité est versée aux administrateurs venant d'un pays hors d'Europe. Les versements seront effectués en 2016.

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 perçus par les administrateurs (montants bruts)**

	Montants versés en 2014	Montants versés en 2015
Daniel Julien, <i>président du conseil d'administration</i> ⁽¹⁾		
■ jetons de présence	n/a	n/a
■ autres rémunérations	cf. section 3.5.2	cf. section 3.5.2
Paulo César Salles Vasques, <i>administrateur et directeur général</i> ⁽²⁾		
■ jetons de présence	n/a	n/a
■ autres rémunérations	cf. section 3.5.2	cf. section 3.5.2
Emily Abrera, <i>administrateur</i>		
■ jetons de présence	22 000 €	47 500 €
■ autres rémunérations	-	-
Daniel Bergstein, <i>administrateur</i>		
■ jetons de présence	35 000 €	45 000 €
■ autres rémunérations	-	-
Alain Boulet, <i>administrateur</i>		
■ jetons de présence	26 000 €	55 000 €
■ autres rémunérations	-	-
Bernard Canetti, <i>administrateur</i>		
■ jetons de présence	30 000 €	60 000 €
■ autres rémunérations	-	-
Philippe Dominati, <i>administrateur</i>		
■ jetons de présence	11 000 €	45 000 €
■ autres rémunérations ⁽³⁾	76 800 €	76 800 €
Philippe Ginestié, <i>administrateur</i>		
■ jetons de présence	17 000 €	45 000 €
■ autres rémunérations	-	-
Jean Guez, <i>administrateur</i>		
■ jetons de présence	26 000 €	55 000 €
■ autres rémunérations	-	-
Robert Paszczak, <i>administrateur</i>		
■ jetons de présence	31 000 €	60 000 €
■ autres rémunérations	-	-
Mario Sciacca, <i>administrateur</i>		
■ jetons de présence	34 000 €	50 000 €
■ autres rémunérations	-	-
Christobel Selecky, <i>administrateur</i> ⁽⁴⁾		
■ jetons de présence	-	30 833 €
■ autres rémunérations	-	-
Angela Maria Sierra-Moreno, <i>administrateur</i> ⁽⁴⁾		
■ jetons de présence	-	38 333 €
■ autres rémunérations	-	-
Stephen Winningham, <i>administrateur</i>		
■ jetons de présence	22 000 €	47 500 €
■ autres rémunérations	-	-

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

(2) Directeur général et administrateur depuis le 30 mai 2013.

(3) En qualité de président du conseil de surveillance de la société Teleperformance France SAS.

(4) 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 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 ayant un impact sur l'entreprise, son groupe 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 2014 et 2015 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 ses séances des 25 novembre 2013 et 25 février 2014. Les éléments pour 2015 ont été arrêtés par le conseil dans ses séances des 25 novembre 2014 et 25 février 2015.

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 comprenant les rémunérations fixes et variables. Ces rémunérations sont versées, en totalité ou en majeure partie, par la filiale américaine Teleperformance Group Inc., dont M. Daniel Julien et M. Paulo César Salles Vasques sont dirigeants mandataires sociaux (étant rappelé que le directeur général reçoit une partie de sa rémunération fixe de la part de Teleperformance SE). La description des éléments de rémunération figure 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)**

	2015 *	2014 *
Daniel Julien, président du conseil d'administration		
Rémunérations dues au titre de l'exercice (détaillées dans le tableau 2)	4 787 648	3 998 226
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	-	-
TOTAL	4 787 648	3 998 226
Paulo César Salles Vasques, directeur général		
Rémunérations dues au titre de l'exercice (détaillées dans le tableau 2)	3 616 097	2 541 726
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	-	-
TOTAL	3 616 097	2 541 726

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

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

	2015 ⁽¹⁾		2014 ⁽¹⁾	
	Montants dus	Montants versés ⁽²⁾	Montants dus	Montants versés ⁽²⁾
Daniel Julien, président du conseil d'administration				
Rémunération fixe	3 378 378	3 378 378	2 821 670	2 994 106
Rémunération variable annuelle	1 351 351	1 351 351	1 128 668	1 015 801
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	57 918	57 918	47 888	47 888
TOTAL	4 787 648	4 787 648	3 998 226	4 057 795
Paulo César Salles Vasques, directeur général				
Rémunération fixe	2 594 595	2 606 757	1 787 810	1 746 714
Rémunération variable	1 009 009	832 432	695 260	365 011
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	12 494	12 494	58 656	58 656
TOTAL	3 616 097	3 451 683	2 541 726	2 170 381

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

(2) La rémunération versée comprend, d'une part, une partie de la rémunération due au titre de l'exercice et, d'autre part, le solde de la rémunération due au titre de l'exercice précédent et non versé au cours dudit exercice.

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

Pour l'exercice 2015, le conseil d'administration du 25 novembre 2014 et du 25 février 2015 a, sur proposition du comité des rémunérations et des nominations, décidé de maintenir 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 depuis 2013, soit un montant brut maximum de 5 250 000 dollars US. S'agissant de la rémunération globale de M. Paulo César Salles Vasques, compte tenu notamment de l'augmentation significative de la taille et de la complexité du groupe suite aux acquisitions réalisées, le conseil a décidé de fixer le montant de sa rémunération globale brute maximum (fixe et part variable maximum) à 4 millions de dollars US. Le détail est présenté ci-après.

Rémunérations fixes

Sur recommandation du comité des rémunérations et des nominations, le conseil d'administration a fixé les rémunérations fixes pour l'exercice 2015 comme suit :

- s'agissant de M. Daniel Julien, le conseil a décidé de maintenir la rémunération fixe annuelle brute à la somme de 3 750 000 dollars US, inchangée depuis 2013 ;

- s'agissant de M. Paulo César Salles Vasques, le conseil a arrêté la rémunération fixe annuelle brute à un montant de 2 880 000 dollars US (contre 2 376 000 dollars US pour l'exercice 2014), dont une somme nette de 100 000 euros au titre de ses fonctions de directeur général de Teleperformance SE 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 2015, 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 1 120 000 dollars US (contre 924 000 dollars US), sous conditions de performance.

La part variable maximum représente ainsi 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 2015. 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 24 février 2016, sur proposition du comité des rémunérations et des nominations réuni le 22 février 2016, 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 24 février 2016.

► Taux d'EBITA courant

Nombre de points attribués	Objectif
0 point	inférieur à 9,6 %
10 points	égal à 9,6 % et inférieur à 9,8 %
20 points	égal à 9,8 % et inférieur à 10,0 %
30 points	égal à 10,0 % et inférieur à 10,2 %
40 points	supérieur à 10,2 %

► Croissance publiée du chiffre d'affaires (hors effets de change)

Nombre de points attribués	Objectif
0 point	inférieur à 6 %
10 points	égal à 6 % et inférieur à 8 %
20 points	égal à 8 % et inférieur à 10 %
30 points	égal à 10 % et inférieur à 12 %
40 points	supérieur ou égal à 12 %

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 10,3 % soit 40 points et que le taux de croissance publiée du chiffre d'affaires a atteint + 15,9 %, 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

Les critères qualitatifs, pesant pour 20 points, sont liés au succès et à la réussite de chaque étape de la période de transmission entre le président du conseil d'administration et le directeur général, période mise en place à l'occasion de la séparation des fonctions de président et de 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 évaluation formelle menée lors de sa séance du 28 juillet 2015 et sur ses discussions concernant l'encadrement et le management des performances opérationnelles, a unanimement et de nouveau apprécié la transmission harmonieuse et efficace en place entre Daniel Julien, fondateur, et Paulo César Salles Vasques. Il a jugé très satisfaisantes leur performance et leur contribution personnelle au cours de cette étape de transmission des connaissances et du savoir-faire. 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 2015 pour M. Daniel Julien à la somme brute de 1 500 000 dollars US, soit 1 351 351 euros et pour M. Paulo César Salles Vasques à la somme brute de 1 120 000 dollars US, soit 1 009 009 euros. Le versement de ces sommes interviendra en mars 2016.

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 2015 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 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 2015, 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 2015.

Rémunérations des dirigeants mandataires sociaux pour l'exercice 2016

Pour l'établissement de ses recommandations concernant les rémunérations pour l'exercice 2016, le comité des rémunérations et des nominations a notamment pris en considération l'évolution du groupe et de ses activités tout en discutant des résultats des votes consultatifs des actionnaires lors des assemblées générales du 7 mai 2014 et du 7 mai 2015. Il a considéré que la structure de rémunération des dirigeants mandataires sociaux est adaptée à la spécificité du groupe et à sa structure de gouvernance.

Sur proposition du comité, le conseil dans ses séances des 11 décembre 2015 et 24 février 2016, a décidé de maintenir inchangée la répartition entre la part fixe et la part variable des rémunérations de Messieurs 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 inchangé pour 2016.

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 3 096 000 dollars US (contre 2 880 000 dollars US pour l'exercice 2015) et d'une part variable d'un montant maximum de 1 204 000 dollars US

(contre 1 120 000 dollars US pour l'exercice 2015), compte tenu notamment de l'intégration de nouveaux clients significatifs, de la poursuite de l'intégration des acquisitions et des nouvelles implantations du groupe.

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 en la gestion harmonieuse du développement des dirigeants). Les niveaux d'atteinte attendus ont été arrêtés par le conseil d'administration de façon précise mais 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 est rappelé que le contrat de travail de M. Paulo César Salles Vasques a été rompu 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 1^{er} juin 2006, modifiée par décision du conseil d'administration du 31 mai 2011 et du

30 novembre 2011. Ces modifications ont été approuvées par l'assemblée générale ordinaire du 29 mai 2012. Les principales caractéristiques de cette convention sont les suivantes :

- préavis réciproque de 9 mois en cas de cessation des fonctions du dirigeant au sein du groupe ;
- en cas de cessation des fonctions, souscription d'un engagement de non-concurrence et de non-débauchage d'un cadre supérieur du groupe, étant précisé que cet engagement est limité aux pays où le groupe exercera une activité au moment de la cessation des fonctions ;
- durée de cet engagement de non-concurrence et de non-débauchage fixée à, soit deux ans (avec une indemnité correspondant à 2,5 ans de rémunération), soit trois ans (avec une indemnité correspondant à trois ans de rémunération) au choix du conseil ;
- indemnisation fixée au titre de la première année à une somme égale aux rémunérations totales, toutes charges incluses versées au cours de l'année civile précédant le premier jour du délai de préavis, diminuées des retenues et charges de toute nature liées au versement de cette indemnité ; cette indemnité est portée à 150 % de ladite somme au titre de la deuxième année ;
- 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 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)

Néant.

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 2015, 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 au cours de l'exercice 2015 (tableau 7 des recommandations AMF)

Actions de performance devenues disponibles pour chaque mandataire social	Numéro et date du plan	Nombre d'actions devenues disponibles durant l'exercice	Conditions d'acquisition
Daniel Julien	Plan n° 1 du 27 juillet 2011	170 000	Oui (conditions de performance et de présence)
Paulo César Salles Vasques ⁽¹⁾	n/a	n/a	n/a

(1) Directeur général depuis le 30 mai 2013.

► **Tableau 10 des recommandations AMF – Historique des attributions gratuites d'actions de performance attribuées par Teleperformance SE**

Les caractéristiques des plans d'actions de performance sont décrites à la section 2.2.5.3 du présent document de référence.

	Plan n° 1	Plan n° 2	Plan n° 3	Plan n° 4	Plan n° 5	Plan n° 6
Date de l'assemblée générale	31/05/2011	31/05/2011	31/05/2011	31/05/2011	30/05/2013	30/05/2013
Date du conseil d'administration	27/07/2011	30/11/2011	29/05/2012	30/07/2012	30/07/2013	25/02/2014
Date d'attribution	27/07/2011	30/11/2011	01/06/2012	30/07/2012	30/07/2013	25/02/2014
Nombre total de droits à actions attribué	1 099 000	30 500	2 000	2 000	840 000	22 500
Nombre total de bénéficiaires	100	10	1	1	126	1
dont nombre total attribué aux dirigeants mandataires sociaux :						
■ Daniel Julien	170 000 ⁽¹⁾	-	-	-	-	-
■ 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	-	-	191 000	-
Nombre d'actions définitivement acquises	1 050 500 ⁽²⁾	23 000 ⁽²⁾	2 000 ⁽²⁾	2 000 ⁽²⁾	-	-
Nombre de droits restants en circulation	-	-	-	-	649 000 ⁽³⁾	22 500

* Directeur général depuis le 30 mai 2013.

** Les conditions de performance sont décrites à la section 2.2.5.3.

(1) 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.

(2) Le conseil d'administration dans ses séances du 26 février 2013, 25 février 2014 et 28 juillet 2014 a constaté la réalisation desdites conditions de performance. En conséquence, la totalité des actions attribuées ont été définitivement acquises par les bénéficiaires qui remplissaient toujours la condition de présence aux dates d'acquisition définitive.

(3) Le conseil d'administration dans sa séance du 24 février 2016 a constaté la réalisation des conditions de performance attachées à ce plan. En conséquence, 100 % des actions de performance attribuées seront définitivement acquises par les bénéficiaires qui rempliront la condition de présence à la date d'acquisition définitive, soit le 30 juillet 2016.

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 SE, un plan d'intéressement à long terme (*long-term incentive plan*) dénouable en actions Teleperformance SE 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. À l'issue de la période d'acquisition de trois ans, Teleperformance Group Inc. devra remettre aux bénéficiaires les actions qu'elle aura préalablement achetées. Le nombre d'actions définitivement acquises sera déterminé en fonction de l'atteinte de niveaux de croissance desdits indicateurs et atteindra 100 %, 75 %, 50 % ou 0 du nombre alloué.

Ces conditions de performance ainsi que les niveaux d'atteinte définis sont décrits à la section 2.2.5.3 *Actions de performance attribuées gratuitement – plan du 30 juillet 2013* du document de référence 2015.

Dans sa séance du 24 février 2016, le conseil d'administration a, sur recommandation de son comité des rémunérations et des nominations, examiné l'atteinte des conditions de performance et constaté que, compte tenu des résultats du groupe, 100 % des actions attribuées gratuitement seront définitivement acquises par les bénéficiaires sous réserve qu'ils remplissent toujours, au 30 juillet 2016, la condition de présence.

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*.



3.5.3 Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2015 à chaque dirigeant mandataire social de la société, soumis à l'avis des actionnaires

Conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF révisé en novembre 2015 (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 28 avril 2016 d'émettre un avis favorable sur les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2015 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 2015 à M. Daniel Julien, président du conseil d'administration

► Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2015

	Montants ou valorisation comptable soumis au vote *	Commentaires
Rémunération fixe	3 378 378 €	La rémunération fixe annuelle brute de M. Daniel Julien a été arrêtée par le conseil d'administration à 3 750 000 dollars US, compte tenu de ses fonctions de président du conseil et de son rôle stratégique, de son investissement et de ses responsabilités au sein du groupe. Ce montant est inchangé depuis 2013.
Rémunération variable annuelle	1 351 351 €	Dans sa séance du 24 février 2016, 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 2015 comme suit : <ul style="list-style-type: none"> ■ au titre des critères quantitatifs (évolution du chiffre d'affaires hors effets de change et du taux d'EBITA courant), le nombre de points attribués a été de 80 sur les 80 points assignés ; ■ au titre des critères qualitatifs, le nombre de points attribués a été de 20 sur les 20 points assignés. Le conseil a unanimement salué le déroulement harmonieux et l'efficacité de la transmission entre le président du conseil et le directeur général et a constaté la réalisation de la période de transmission. L'efficacité et la pertinence de cette gouvernance ont d'ailleurs mené le conseil à poursuivre cette mode de gouvernance. Le montant de la rémunération variable au titre de 2015 de M. Daniel Julien a, en conséquence, été arrêté à 1 500 000 dollars US, soit 1 351 351 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 2015.
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 2015, 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.
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	57 918 €	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 l'abondement versé au titre de 2015 dans le cadre du <i>non-qualified deferred compensation plan</i> décrit à la section 3.5.2.2 du document de référence 2015.

* 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 2015 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	M. 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 ^e résolution) et est décrit à la section 3.5.2.3 du document de référence pour 2015.
Régime de retraite supplémentaire	n/a	M. Daniel Julien ne bénéficie d'aucun régime de retraite supplémentaire.

3.5.3.2 Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2015 à M. Paulo César Salles Vasques, directeur général

► **Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2015**

	Montants ou valorisation comptable soumis au vote *	Commentaires
Rémunération fixe	2 594 595 €	La rémunération fixe annuelle brute de M. Paulo César Salles Vasques a été arrêtée par le conseil d'administration à la somme de 2 880 000 dollars US au titre de 2015, compte tenu notamment de l'augmentation significative de la taille et de la complexité du groupe suite aux acquisitions réalisées en 2014. Il est rappelé que ce montant inclut la rémunération nette de 100 000 euros au titre de ses fonctions de directeur général de Teleperformance SE, versée par cette dernière.
Rémunération variable annuelle	1 009 009 €	Dans sa séance du 24 février 2016, 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 2015 comme suit : <ul style="list-style-type: none"> ■ au titre des critères quantitatifs (évolution du chiffre d'affaires hors effets de change et du taux d'EBITA courant), 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 dernière année de transmission. Il a jugé que cette dernière année était très satisfaisante. 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 2015 de M. Paulo César Salles Vasques a, en conséquence, été fixé à 1 120 000 dollars US, soit 1 009 009 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 2015.
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.

* Les rémunérations libellées en devises étrangères sont converties en euros au cours moyen de l'année.



	Montants ou valorisation comptable soumis au vote *	Commentaires
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 2015, 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	12 494 €	Les avantages en nature accordés à M. Paulo César Salles Vasques consistent en la mise à disposition d'un véhicule 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 2015 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 (4 ^e résolution) et est décrite à la section 3.5.2.3 du document de référence pour 2015.
Régime de retraite supplémentaire	n/a	M. Paulo César Salles Vasques ne bénéficie d'aucun régime de retraite supplémentaire.

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 boursier	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 personnes initiées ⁽¹⁾ 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 (include) 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 (include) 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 de performance, conformément au guide de bonne conduite modifié en février 2015, il est strictement interdit aux bénéficiaires d'actions de performance attribuées gratuitement 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 (include) prévue pour la publication des comptes consolidés et sociaux annuels et expirant 5 jours calendaires après la date (include) de la publication desdits comptes ;
- la période commençant 15 jours calendaires avant la date (include) prévue pour la publication des comptes consolidés semestriels et la publication des informations financières trimestrielles et expirant 5 jours calendaires après la date (include) 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 (include) 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 influence sensible sur le cours de Bourse de l'action Teleperformance.

(1) Dirigeants et personnes assimilées aux dirigeants ainsi que toute personne qui a accès de manière régulière ou occasionnelle à des informations privilégiées.

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 2015

En application de l'article 223-26 du Règlement général de l'AMF, l'état récapitulatif des opérations sur titres réalisées en 2015 et jusqu'à la date de dépôt du présent document de référence figure ci-après, telles que déclarées à la société et à l'AMF :

	Nature	Date	Quantité	Prix unitaire moyen
Alain Truitt Membre du comité exécutif	Cession	04/08/2015	25 645	66,44 €
Lyle Hardy Membre du comité exécutif	Cessions	06/08/2015	750	67,30 €
		10/08/2015	1 500	65,94 €
		21/08/2015	1 500	60,46 €
		24/08/2015	4 500	58,47 €
		25/08/2015	2 500	62 €
		09/09/2015	4 250	65,88 €
Personne physique liée à Lyle Hardy Membre du comité exécutif	Cessions	21/09/2015	500	66 €
		06/10/2015	500	68,50 €
Brent Welch Membre du comité exécutif	Cessions	03/09/2015	7 000	62,50 €
		04/09/2015	5 000	63 €
		07/09/2015	5 000	64 €
		08/09/2015	5 000	64,50 €
		09/09/2015	9 000	65,69 €
Jeff Balagna Membre du comité exécutif	Cessions	04/08/2015	3 000	66,80 €
		07/08/2015	18 500	66,72 €
		10/08/2015	6 600	66,76 €
Olivier Rigaudy Membre du comité exécutif	Cession	24/11/2015	16 100	75,58 €
Personnes physiques liées à Olivier Rigaudy Membre du comité exécutif	Cession	24/11/2015	1 300	75,29 €
	Cession	24/11/2015	1 300	75,29 €
	Cession	24/11/2015	1 300	75,29 €
Personne morale liée à Daniel Bergstein Administrateur	Cession	10/12/2015	2 000	83,23 US\$

3.7 Conventions et engagements réglementés

3.7.1 Conventions et engagements réglementés

Au cours de l'exercice 2015, aucune convention réglementée nouvelle n'a été autorisée par le conseil d'administration. Conformément aux dispositions légales et réglementaires, le conseil d'administration du 24 février 2016 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 2015

Mesdames, Messieurs les 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, les modalités essentielles ainsi que les motifs justifiant de l'intérêt pour la société 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.

Paris La Défense et Neuilly sur Seine, le 24 février 2016

Les commissaires aux comptes

KPMG Audit IS

Éric Junières

Associé

Deloitte & associés

Philippe Battisti

Associé







Responsabilité sociale, sociétale et environnementale

4.1 Introduction	98	4.4 Informations sociétales	119
4.1.1 Note méthodologique	98	4.4.1 Impact territorial, économique et social de l'activité	119
4.1.2 Adhésion au pacte mondial des Nations Unies	100	4.4.2 Actions de soutien, de partenariat, de mécénat	120
4.1.3 Respect et promotion des conventions fondamentales de l'OIT	100	4.4.3 Sous-traitance et fournisseurs	122
4.1.4 Clinton Global Initiative	103	4.4.4 Loyauté des pratiques	122
4.1.5 Certification Verego SRS	103	4.4.5 Mesures prises en faveur de la santé et de la sécurité des consommateurs	123
4.2 Informations sociales	104	4.4.6 Autres actions engagées en faveur des droits de l'Homme	123
4.2.1 Répartition de l'effectif	104	4.5 Les enjeux RSE de l'activité	124
4.2.2 Évolution de l'effectif	104	4.5.1 Enjeux sociaux	124
4.2.3 Intéressement du personnel	105	4.5.2 Enjeux sociétaux	124
4.2.4 Organisation du travail	105	4.5.3 Enjeux environnementaux	124
4.2.5 Relations sociales	106	4.6 Rapport de l'un des commissaires aux comptes, désigné organisme tiers indépendant, sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées figurant dans le rapport de gestion	125
4.2.6 Santé et sécurité	108		
4.2.7 Formation	111		
4.2.8 Diversité et égalité des chances	112		
4.3 Informations environnementales	114		
4.3.1 Politique générale en matière environnementale	114		
4.3.2 Pollution et gestion des déchets	115		
4.3.3 Utilisation durable des ressources	116		
4.3.4 Changement climatique	117		



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 adhérant au pacte mondial des Nations Unies en juillet 2011, Teleperformance confirmait la volonté de se positionner comme un acteur responsable et s'engageait ainsi à respecter la charte de valeurs définie par les Nations Unies. Chaque année depuis, nous renouvelons notre engagement en diffusant les 3 éléments de la « Communication sur le progrès » disponibles sur notre site internet :

- la déclaration de renouvellement de l'engagement signée par le plus haut responsable de l'entreprise ;
- la description détaillée des actions de progrès mises en place sur les différents thèmes et processus utilisés ;
- les résultats chiffrés des actions, obtenus ou attendus.

Notre activité, non industrielle, n'est pas génératrice de rejet dans l'air, l'eau ni le sol ; nous ne manufacturons pas 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 du fait de 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 ;
- l'utilisation des sols ;
- les mesures prises pour préserver ou développer la biodiversité ;
- 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 données remontées par les filiales sont vérifiées en interne afin de s'assurer de leur cohérence et font l'objet d'un audit par les experts RSE de KPMG.

- Les **informations quantitatives sociales** sont collectées dans l'outil de reporting et de consolidation du groupe et ce, pour l'ensemble des filiales constituant le périmètre de consolidation (cf. note L. des notes annexes aux états financiers consolidés). Elles s'entendent au 31 décembre 2015.

Le contrôle en est assuré par le département reporting et consolidation, principalement à travers des contrôles de cohérence et une analyse comparative par rapport à l'année précédente. Elles couvrent 100 % des effectifs.

- Les **informations quantitatives environnementales** sont collectées par le biais d'un reporting mensuel.

Pour une année donnée N, la période couverte s'entend du 1^{er} octobre N-1 au 30 septembre N.

Le contrôle de ces données est assuré par le correspondant *Citizen of the Planet* du groupe qui collecte les pièces justificatives et procède à des contrôles de cohérence et à une analyse comparative avec l'année précédente.

Le périmètre des informations publiées couvre 76 % du chiffre d'affaires du groupe à l'exception de la consommation d'eau pour laquelle certains pays (France, Argentine, Espagne) ne disposent pas de l'information. Le périmètre couvert pour la consommation d'eau est donc de 67 % du chiffre d'affaires du groupe.

- Les **informations qualitatives** figurant dans l'ensemble du rapport RSE sont collectées par le biais d'un questionnaire spécifique adressé à la direction financière des plus importantes filiales du groupe.

Les données s'entendent au 31 décembre 2015.

Le contrôle de ces informations est assuré à travers une analyse comparative et la collecte des pièces justificatives.

Les informations qualitatives ont été collectées pour les filiales les plus représentatives du groupe, qui couvrent 91 % des effectifs.

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 au 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 car certaines filiales ne comptabilisent que les heures de formation octroyées aux agents. Cependant, les agents représentant environ 84 % de l'effectif et étant très nettement les principaux consommateurs de formation, cela ne peut être significatif.

■ Indice de fréquence des accidents de travail

Nombre d'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.

■ Licenciement

Il s'agit des postes supprimés par l'employeur pour des raisons économiques ou de réorganisation interne ou bien encore suite à une faute grave ou une inaptitude ayant entraîné un licenciement à l'initiative de l'employeur.

■ Autres départs

Cela concerne les départs dus à une rupture conventionnelle, à une fin de contrat, à une démission ou bien encore au transfert d'un salarié d'une entité à une autre au sein du groupe.

■ Consommation d'électricité

Il s'agit de la consommation totale annuelle en kilowatt.

Le facteur d'émission est propre à chaque pays et est issu du site internet de l'agence internationale de l'énergie (AIE).

■ Consommation d'eau

Il s'agit de la consommation totale annuelle d'eau du réseau public en mètres cube.

■ Consommation de papier

Il s'agit de la consommation totale annuelle de papier (papier imprimante et papier toilette) en tonnes.

1 tonne de papier = 400 ramettes A4 soit 200 000 feuilles. Une tonne = 2 200 rouleaux de papier toilette.

Trois pays (Italie, Grèce et Mexique) n'ont pas reporté leur consommation de papier toilette.

Le facteur de conversion est de 0,41 tonne de CO²/tonne de papier consommé (source ADEME).

■ Déplacements aériens

Il s'agit du nombre de kilomètres parcourus. Il est calculé en multipliant le nombre total de voyages effectués par le « trajet moyen en kilomètres par pays » (le vol aller-retour le plus courant dans la filiale est pris en compte) en utilisant le site internet suivant : <http://www.carbonneutralcalculator.com/flightcalculator.aspx>.

La distance Paris-Londres est utilisée comme étalon par le groupe car les commerciaux, principaux voyageurs du groupe, effectuent principalement des vols domestiques. Le facteur de conversion des déplacements aériens est de 0,18 kg de CO² par kilomètre parcouru. Il est calculé en divisant les émissions de CO² liées au trajet Paris-Londres (0,07 tonne de CO²) par cette même distance (377 kilomètres).

■ Empreinte carbone

L'empreinte carbone correspond aux émissions de gaz à effet de serre liées aux consommations d'électricité, de papier et du nombre de kilomètres aériens parcourus.



4.1.2 Adhésion au pacte mondial des Nations Unies

À l'instar de plus de 8 350 sociétés dans plus de 162 pays, 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, la plus importante initiative mondiale en matière de développement durable, se fonde sur l'engagement des chefs d'entreprise de mettre en œuvre 10 principes de développement durable.

Le poster des 10 principes du pacte mondial des Nations Unies est affiché sur chaque site après avoir été signé par le directeur de chaque nouvelle filiale, marquant ainsi son engagement personnel à en respecter et en faire respecter les 10 principes.

Les 10 principes du pacte mondial des Nations Unies :

Droits de l'Homme

1. Les entreprises sont invitées à promouvoir et à respecter la protection du droit international relatif aux droits de l'Homme dans leur sphère d'influence ; et
2. À veiller à ce que leurs propres compagnies ne se rendent pas complices de violations des droits de l'Homme.

Droit du travail

3. Les entreprises sont invitées à respecter la liberté d'association et à reconnaître le droit de négociation collective ;
4. L'élimination de toutes les formes de travail forcé ou obligatoire ;
5. L'abolition effective du travail des enfants ; et
6. L'élimination de la discrimination en matière d'emploi et de profession.

Environnement

7. Les entreprises sont invitées à appliquer l'approche de précaution face aux problèmes touchant l'environnement ;
8. À entreprendre des initiatives tendant à promouvoir une plus grande responsabilité en matière d'environnement ; et
9. À favoriser la mise au point et la diffusion de technologies respectueuses de l'environnement.

Lutte contre la corruption

10. Les entreprises sont invitées à agir contre la corruption sous toutes ses formes, y compris l'extorsion de fonds et les pots-de-vin.

Les principes 3, 4 et 6 du pacte mondial des Nations Unies relatifs au 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

Teleperformance respecte et soutient les droits de l'Homme au cours de ses opérations et activités économiques et s'engage à ne pas être complice de violation des droits de l'Homme.

Les opérations du groupe sont régies par un ensemble de procédures qui garantissent le respect des droits de l'Homme.

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 53 des pays où Teleperformance est implanté (soit 78 % de nos implantations), l'État a ratifié les 8 conventions fondamentales de l'OIT, transformant en lois les conventions fondamentales :

- 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 15 États où Teleperformance possède des filiales n'ont pas ratifié l'intégralité des conventions fondamentales de l'OIT :

- 8 d'entre eux ont ratifié 100 % des conventions fondamentales à l'exception d'une seule.
 - Pour 6 États (Jordanie, Kenya, Ouzbékistan, Maroc, Liban et Brésil), il s'agit de la convention n° 87 portant sur la liberté syndicale.

Cependant, selon le rapport de la 325^e session du conseil d'administration du BIT (Bureau international du travail) qui s'est tenu entre le 29 octobre et le 12 novembre 2015, 5 d'entre eux ont fait part de leur intention de la ratifier :

- la Jordanie a pour cela sollicité l'assistance technique du BIT « dans le cadre du renforcement des capacités des organisations d'employeurs et de travailleurs » ;
- le Kenya a sollicité l'assistance du BIT pour « organiser un atelier tripartite consacré à la déclaration et aux principes fondamentaux au travail, et plus particulièrement à la convention n° 87, auquel participeront des parlementaires » ;
- le gouvernement d'Ouzbékistan « a signé avec l'OIT un mémorandum d'accord concernant son PPTD (Pays de Promotion du Travail Décent) qui prévoit la ratification d'ici à 2016 » ;

- celui du Maroc a indiqué au BIT que « des consultations sont en cours avec les intéressés » ;
- et celui du Liban indique que « le Code du travail devant faciliter la ratification de la convention n° 87 a été soumis au Parlement pour approbation ».

Le gouvernement brésilien « poursuit le dialogue avec les organisations de travailleurs et d'employeurs en vue de modifier la législation, préalable à la ratification, mais se heurte à l'Union générale des travailleurs (UGT) qui estime que la ratification de la convention n° 87 constituerait une régression pour les syndicats du Brésil, étant donné leur situation particulière et leur pouvoir de négociation collective ».

Nonobstant, dans ces 6 États, Teleperformance y promeut le dialogue avec ses salariés et ne s'oppose aucunement à une représentation syndicale :

- en Jordanie, au Kenya et en Ouzbékistan, les salariés du groupe sont libres d'adhérer à un syndicat ;
 - au Maroc, 9 des 18 représentants du personnel de la filiale sont syndiqués auprès de l'UMT (Union marocaine du travail) et rencontrent une fois par mois la direction des ressources humaines ;
 - 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.
- L'Australie n'a pas ratifié la convention n° 138 sur l'âge minimum d'admission à l'emploi.

En effet, le gouvernement australien « considère que la ratification n'est pas une priorité mais fait cependant état de plusieurs actions et mesures mises en œuvre dans le cadre de la modification des lois, des pratiques et de la législation, en particulier en ce qui concerne la protection des enfants artistes dans les États de Nouvelle-Galles du Sud et de Victoria ».

Dans son processus de recrutement, la filiale australienne du groupe vérifie que chaque candidat ait au moins 16 ans.

- Le Mexique n'a pas validé la convention n° 98 relative au droit d'organisation et de négociation collective. Toutefois, « après que des amendements aient été portés à la loi fédérale sur le travail pour l'harmoniser avec les exigences des conventions fondamentales de l'OIT, (le gouvernement mexicain) a engagé en avril 2014 des consultations avec les partenaires sociaux et les autorités responsables de la mise en œuvre des dispositions de la convention, en vue de réunir les éléments nécessaires pour évaluer la faisabilité de la ratification et, si nécessaire, soumettre la question au Sénat ».

Pour autant, la négociation collective est tout à fait effective dans les filiales mexicaines de Teleperformance : ainsi, des accords collectifs sont signés annuellement avec les représentants du personnel et les syndicats des filiales mexicaines du groupe.

- Le Canada n'a pas ratifié 2 conventions : les conventions n° 98 (droit d'organisation et de négociation collective) et 138 (portant sur l'âge minimum d'admission à l'emploi).

Selon le rapport de la 325^e session du conseil d'administration du BIT :

- « Le Canada qui examine la possibilité de ratifier la convention n° 98 depuis longtemps, prend actuellement des mesures concrètes dans ce sens et la convention a été soumise au Parlement en mai 2015 ».

Dans la filiale canadienne de Teleperformance, des *Focus Groups* et *CEO Webcasts* réguliers assurent un dialogue ouvert et transparent avec tous les employés de notre filiale canadienne.

- La convention n° 138 a été soumise au parlement canadien pour ratification en mai 2015.

L'âge minimum requis pour être embauché par Teleperformance est de 16 ans au Canada.

- 4 États n'ont pas ratifié 3 des 8 conventions fondamentales :

- La Thaïlande, le Vietnam et Singapour n'ont pas validé la convention n° 87 (liberté syndicale).

Le gouvernement de la Thaïlande signale que « Le Conseil national pour la paix et l'ordre a organisé le 30 juillet 2014 une réunion pour examiner la question de la ratification. Il (y) a été convenu de poursuivre le processus de ratification ».

Le gouvernement du Vietnam indique que « L'Assemblée nationale a adopté une nouvelle constitution et deux lois qui garantissent aux travailleurs le droit de constituer des syndicats, de solliciter des concertations avec les employeurs et de négocier collectivement ».

Singapour réaffirme que « la législation est actuellement réexaminée dans le cadre de consultations tripartites » mais fait état « d'incompatibilités avec les législations nationales ». Cependant, que ce soit au Vietnam, à Singapour ou en Thaïlande, les salariés du groupe sont libres d'adhérer à un syndicat.

- La Thaïlande et le Vietnam n'ont pas validé la convention 98 (droit organisation et négociation collective).

Le gouvernement de la Thaïlande réaffirme son intention de ratifier la convention n° 98 et indique que le « Conseil d'État a examiné pour ce faire les projets de modification de deux lois dont les projets de texte ont été soumis au cabinet et à l'Assemblée législative nationale pour approbation ».

Le gouvernement du Vietnam fait savoir au BIT « qu'à l'issue de programmes pilotes menés avec succès, des propositions de modification de la procédure suivie pour la constitution de syndicats ont été présentées pour passer d'une approche sans concertation à une approche participative, afin de garantir la participation effective des travailleurs à la formation de syndicats au sein des entreprises et de limiter au minimum l'intervention des employeurs dans ce processus ».

Au sein du groupe, les salariés au Vietnam et en Thaïlande sont parfaitement libres de se réunir.



- Le Surinam, la Thaïlande et Singapour n'ont pas ratifié la convention n° 111 (discrimination emploi et profession). Le gouvernement du Surinam « réaffirme son intention de ratifier la convention n° 111 », mais précise que « des modifications législatives seront nécessaires avant que le processus de ratification puisse progresser ». Ceux de Singapour et de Thaïlande spécifient que la ratification est toujours à l'étude.

Toutefois, dans ces 3 États, les gouvernements et organisations d'employeurs et de travailleurs indiquent avoir entrepris des activités de promotion (campagnes, formations et dialogue social) concernant la discrimination et l'égalité.

Les équipes de Teleperformance dans ces 3 pays se conforment strictement au principe n° 6 du Pacte mondial des Nations Unies : *L'élimination de la discrimination en matière d'emploi et de profession*.

- Les gouvernements de Singapour et du Vietnam n'ont pas ratifié la convention n° 105 relative à l'abolition du travail forcé.

Le Vietnam a déclaré à l'OIT « avoir engagé le processus de ratification de la convention » et a demandé l'assistance technique du BIT en termes de sensibilisation, formation et renforcement de capacités. À Singapour, le Congrès national des syndicats de Singapour (SNTUC) indique que « des progrès ont été réalisés en vue de mettre les lois nationales en conformité avec les prescriptions de la convention n° 105 », et que celle-ci « devrait être ratifiée en 2016 ».

Bien entendu, ni la filiale du groupe à Singapour ni celle au Vietnam ne sont concernées par le recours au travail forcé.

- Enfin, le Surinam n'a pas ratifié les conventions n° 138 (âge minimum d'admission à l'emploi) et n° 100 (égalité des rémunérations).

Le gouvernement du Surinam indique au BIT « avoir mis en place plusieurs mesures pour empêcher l'abandon scolaire et le travail des enfants » et, par ailleurs, « avoir entrepris des activités de promotion concernant la discrimination et l'égalité mais se heurter au manque de données pertinentes sur les salaires et à des facteurs socio-culturels défavorables ».

Au sein de Teleperformance, à poste équivalent, il n'y a pas de différence de traitement entre salariés masculins et féminins, même si la législation locale le permet. Enfin, la filiale du groupe au Surinam n'emploie aucun salarié âgé de moins de 16 ans.

- La Chine n'a pas ratifié 4 des 8 conventions fondamentales de l'OIT. Il s'agit plus précisément :

- des conventions relatives à la liberté syndicale et la reconnaissance du droit de négociation collective (n° 87 et n° 98). Cependant, l'ACFTU (fédération des syndicats de Chine) est forte de plusieurs centaines de millions de membres, en constante progression ;
- des conventions portant sur le travail forcé (n° 29 et n° 105), malgré l'abrogation des lois et décisions relatives à la « rééducation par le travail ».

D'une part, les filiales chinoises de Teleperformance ne sont clairement pas concernées par le travail forcé et d'autre part, la consultation des collaborateurs s'y exerce à divers niveaux (tables rondes trimestrielles, possibilité d'envoyer directement des e-mails à tous les niveaux de hiérarchie...) et permet un dialogue social constructif et satisfaisant.

- Paradoxalement, les États-Unis n'ont ratifié que 2 conventions fondamentales de l'OIT.

Le BIT, lors de la 325^e session de son conseil d'administration qui s'est tenu du 29 octobre au 12 novembre 2015 a déclaré « les États-Unis, qui ont longtemps dit ne pas vouloir ratifier d'autres conventions fondamentales, examinent à présent activement la faisabilité, sur le plan juridique, de la ratification des conventions nos 87, 98, 29 et 138 ainsi que de la convention (n° 100) (...) et s'emploient à accélérer le processus de ratification de la convention (n° 111) qui figure toujours sur leur liste des conventions à ratifier en priorité. »

Néanmoins :

- la législation et la pratique au niveau fédéral sont, pour l'essentiel, en conformité avec les conventions n° 87 et n° 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 du groupe promouvant en interne la liberté d'association et la reconnaissance effective du droit de négociation collective (conventions n° 87 et n° 98) ainsi que l'élimination de la discrimination en matière d'emploi et de profession (conventions n° 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) 190 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 3 200 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 son 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*.

4.1.5 Certification Verego SRS

En 2015, Teleperformance a obtenu la certification Verego SRS (Social Responsibility Standard), modèle complet de responsabilité sociale au monde compatible avec les spécificités opérationnelles de la plupart des organisations ou chaînes de valeur.

Cette certification récompense 17 sites : Athènes (Grèce) ; Boca Raton, Edinburgh et Sandy (États-Unis) ; Bogota (Colombie) ; Gurgaon, Jaipur et Indore (Inde) ; Istanbul (Turquie) ; Lisbonne (Portugal) ; Ljusdal (Suède) ; Maastricht (Pays-Bas) ; Neubrandenbourg (Allemagne) ; San José (Costa Rica) ; Sao Paulo (Brésil) ; Témara (Maroc) ; Volgograd (Russie).

Créés en 2010, les systèmes d'évaluation Verego SRS définissent un ensemble de critères fondamentaux en matière de responsabilité sociale afin d'offrir un cadre de référence aux entreprises désireuses d'élaborer et de gérer leurs propres programmes et objectifs dans ce domaine.

Teleperformance a obtenu la certification dans les cinq catégories de Verego SRS : leadership, éthique, social, communautés et environnement. Dans chacune d'entre elles, la performance est évaluée à travers des critères spécifiques.

- La certification relative au *leadership* atteste de l'engagement de l'entreprise en faveur de la responsabilité sociale et de la place centrale accordée au client, ainsi que de la capacité à communiquer cet engagement aux principales parties prenantes ;

- dans le domaine de *l'éthique*, l'attention est portée sur le comportement de l'entreprise vis-à-vis des fournisseurs et sur les processus achat ;
- sur le plan *social*, l'évaluation porte sur la protection des droits de l'Homme et sur le traitement des questions sensibles en matière d'emploi ;
- le volet *communautés* traite de l'implication et de l'investissement de l'entreprise dans les communautés qui accueillent ses activités ;
- dans la catégorie *environnement*, c'est l'aptitude de l'entreprise à réduire efficacement son empreinte environnementale qui est mesurée.

Au cours du processus d'évaluation, Teleperformance a renforcé les exigences auxquelles doivent se conformer ses fournisseurs afin d'assurer une rémunération équitable à l'ensemble des maillons de la chaîne de valeur. Dans un souci de transparence, le groupe a également mis en ligne sa politique fournisseurs. Un questionnaire à l'intention des fournisseurs a par ailleurs été élaboré afin de faciliter l'évaluation et le suivi de leurs performances en matière de responsabilité sociale.

Dans la sphère des droits de l'Homme, les exigences ont été étendues au droit à la négociation collective, à la suppression du travail forcé et du travail des enfants et à l'égalité de traitement des salariés. La politique du groupe sur la question des droits de l'Homme a été mise en ligne, reflétant une totale transparence vis-à-vis de l'ensemble des parties prenantes.





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 31/12/2015

	Hommes	Femmes	Total	< 25 ans	< 35 ans	< 45 ans	+ de 45 ans
Anglophone et Asie-Pacifique (hors États-Unis)	28 851	33 413	62 264	25 030	27 177	6 901	3 156
Ibérico-LATAM	27 652	32 232	59 884	25 631	22 386	8 593	3 274
Europe continentale, Moyen-Orient et Afrique	18 087	21 935	40 022	9 456	19 289	7 649	3 628
Holdings	29	26	55	2	10	24	19
Total hors États-Unis	74 619	87 606	162 225	60 119	68 862	23 167	10 077
États-Unis			26 201				
TOTAL			188 426				

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

4.2.2 Évolution de l'effectif

4.2.2.1 Effectif moyen par zone

	Effectif 2015	Charges de personnel (en millions d'euros)	Effectif 2014	Charges de personnel (en millions d'euros)
Zone anglophone et Asie-Pacifique	71 293	1 114	60 559	917
Zone ibérico-LATAM	53 926	527	52 326	500
Zone Europe continentale, Moyen-Orient et Afrique	30 773	611	28 630	570
Holdings	54	17	52	16
TOTAL	156 046	2 269	141 567	2 003

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

4.2.2.2 Évolution 2015 de l'effectif total par catégorie

	CDI	CDD	Intérim	Total
AU 01/01/2015	143 027	29 604	8 972	181 603
Périmètre	- 6	4	- 1	- 3
Embauches	128 972	43 097	8 329	180 398
Licenciements	- 36 907	- 6 295	- 450	- 43 652
Mutations	680	- 933	253	0
Autres départs	- 92 339	- 28 996	- 8 585	- 129 920
AU 31/12/2015	143 427	36 481	8 518	188 426

Le groupe n'est pas en mesure de déterminer le nombre précis de personnes en situation de handicap 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 SE qui regroupe moins de 50 salariés n'a pas de dispositif d'intéressement du personnel.

En revanche, certaines filiales bénéficient de tels systèmes.

Ainsi, Teleperformance France a mis en place un dispositif de participation des salariés au bénéfice : conclu en 2009 pour 3 exercices, il s'agit désormais d'un accord à durée indéterminée.

4.2.4 Organisation du travail

4.2.4.1 Organisation du temps de travail

Le groupe déclare dans sa charte des droits de l'Homme : « Le temps de travail est plafonné à 48 heures hebdomadaires à l'exception des heures supplémentaires qui s'appliquent au cas par cas et toujours en conformité avec les législations locales ».

Ainsi, 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 par exemple de 35 heures en France, 39 heures en Espagne, 40 heures en Chine, 44 heures au Maroc à 48 heures au Canada et en Égypte.

Aux États-Unis, la notion de durée légale du temps de travail telle qu'elle est définie en France n'existe pas en tant que telle mais l'usage est de 40 heures par semaine.

4.2.4.2 Programmes « WAHA »

La plateforme WAHA (Work At Home Agents) de Teleperformance réunit les services de conseillers hautement qualifiés et performants, une organisation flexible, les meilleures technologies de communication et les normes de sécurité les plus strictes du marché.

Ce modèle de service permet à tous types de candidats d'accéder aux fonctions de conseiller client, qu'il s'agisse de personnes excentrées (zones rurales), de personnes avec un

handicap (difficultés à se déplacer) ou encore de personnes avec un profil spécifique et non désireuses d'évoluer dans un centre de contacts traditionnel (séniors, hommes et femmes au foyer).

Le modèle de formation WAHA garantit que les conseillers clients sont opérationnels avant d'accompagner chaque consommateur depuis leur domicile. Le management des conseillers à distance, issu de plusieurs années de pratique, est devenu particulièrement efficace pour créer une proximité, développer l'attachement à l'entreprise et à la marque, et entretenir une qualité élevée dans le traitement des contacts.

En France, une expérimentation positive avec un client se poursuit depuis 6 ans, sur trois sites : Lyon, Le Mans et Villeneuve-d'Ascq.

Aux États-Unis, les agents WAHA, en général promus à cette fonction après avoir fait leurs preuves dans un centre d'appels traditionnel, délivrent leur service pour 10 clients en travaillant de leur domicile. Environ la moitié de nos agents restent cependant rattachés administrativement à 6 sites : Augusta (Géorgie), Columbus (Ohio), Shreveport (Louisiane), Sandy (Utah), Lauderdale et Pensacola (Floride).

La part d'agents de Teleperformance exerçant leur activité professionnelle dans le cadre d'un des programmes WAHA (Work At Home Agent), bien que marginale, a pratiquement doublé en une année : au 31 octobre 2015, elle concernait 1 241 salariés.

4.2.4.3 Absentéisme

Compte tenu de l'activité du groupe, 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 7,3 % (contre 7,1 % l'an dernier) avec quelques disparités en fonction de l'environnement social et réglementaire local : il est ainsi de 8 % sur la zone anglophone et Asie-Pacifique, 6,8 % sur la zone ibérico-LATAM et 6,6 % 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

Pour le groupe, le dialogue social est défini dans notre déclaration des droits de l'Homme en ces termes :

« Le dialogue social s'établit à différents niveaux au sein de l'entreprise et peut prendre des formes différentes selon la culture, les us et coutumes de chaque pays et les législations applicables ».

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*, souvent mensuel, parfois trimestriel, de s'adresser directement au patron de son centre afin de lui faire part de ses revendications éventuelles, anonymement ou non ; ces *chats avec le PDG* se tiennent régulièrement en Égypte, Argentine, Indonésie, Russie etc. ;
- aux États-Unis, *WeCare Helpline* permet aux salariés, sous forme anonyme, de faire part de leurs sujets de préoccupation 24 heures/24 et 7 jours/7 par téléphone ou e-mail ;
- des *focus groups* trimestriels entre agents et managers ont été mis en place en 2015 en Albanie : les managers écoutent les problématiques et suggestions des agents ;
- en Grande-Bretagne, des réunions de salariés sont désormais en place sur chaque site et se tiennent sur une base mensuelle ;
- 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 2015, cette enquête a été menée auprès de 101 229 salariés dans 41 pays (54 % des effectifs) 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 des résultats et l'état d'avancement des projets fait l'objet d'un suivi mensuel.

Un strict respect de la législation

Compte tenu des pratiques et législations propres à chaque pays, moins d'un quart des filiales du périmètre défini pour ce rapport RSE dispose d'une convention collective propre. Il s'agit essentiellement des implantations européennes du groupe.

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. Ils fixent 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, les rotations des équipes...

Mise en place d'un comité d'entreprise de la société européenne

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 au sein de Teleperformance SE.

En effet, dans le cadre de la transformation de Teleperformance SA en société européenne, cette dernière a conclu avec un groupe spécial de négociation (GSN), constitué à cet effet et composé de représentants des salariés de chacun des 17 pays européens dans lesquels Teleperformance SE est implanté, un accord relatif à l'implication des travailleurs au sein de Teleperformance SE. Le GSN s'est réuni à 3 reprises en séance plénière, à Bruxelles et à Paris, pour négocier cet accord.

Signé le 9 juin 2015, cet accord a pour but de mettre en place un comité d'entreprise composé de 22 membres titulaires, et d'en définir les règles de fonctionnement.

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 trois quarts des salariés peuvent bénéficier de tarifs conventionnés ou particulièrement avantageux auprès de prestataires médicaux ou paramédicaux : tarifs préférentiels auprès de dentistes et laboratoires d'analyses médicales au Maroc et en Tunisie, de nutritionnistes au Mexique, d'une clinique en Grèce et en Russie... En Colombie, les réductions accordées aux salariés de Teleperformance et de leur famille auprès d'un dispensaire ont été complétées en 2015 par des accords avec des prestataires optiques et dentaires.

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 auprès des salariés.

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 2015 :

- la moitié des salariés ont pu profiter de programmes de vaccination directement sur leur lieu de travail : contre la grippe au Mexique et en Espagne, les infections à pneumocoques et le cancer de l'utérus aux Philippines... Les vaccinations proposées s'adaptent aux recommandations des autorités sanitaires locales ;
- 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 tunisienne organise des journées de sensibilisation à la vaccination et notre filiale canadienne communique les adresses où des vaccins peuvent être dispensés gratuitement ;
- toutes les filiales du groupe sont encouragées à mettre en place des animations à l'occasion de la journée mondiale sans tabac, le 31 mai. En 2015, les 2/3 des salariés ont pu bénéficier des diverses campagnes de sensibilisation aux méfaits du tabagisme, comme la possibilité de s'inscrire à un programme d'arrêt du tabac au Maroc ;
- au cours de cette année, la plupart des salariés ont pu bénéficier d'actions de sensibilisation au cancer : large campagne d'information interne et externe en Albanie, concours du centre le plus moustachu dans le cadre de Movember en France, participation à une course dont les bénéfices sont reversés à la lutte contre le cancer du sein au Canada à l'occasion d'« octobre rose »...

Des actions de prévention santé prennent parfois la forme d'examens médicaux facultatifs, ainsi en 2015 :

- les salariées du site jamaïcain de Teleperformance bénéficient désormais de la présence mensuelle d'un gynécologue obstétricien qui officie pour un tarif particulièrement bas ;
- 540 salariées de la filiale grecque ont pu bénéficier d'une échographie mammaire gratuite, sur site, à laquelle elles se sont inscrites dans le cadre de la campagne d'information sur le cancer du sein ;
- au Mexique, 3 réunions d'information et de sensibilisation au cancer du sein se sont tenues le 19 octobre : 75 dépistages ont été réalisés et 750 feuillets d'information sur l'auto-palpation ont été distribués.

Par ailleurs, Teleperformance ouvre régulièrement les portes de ses sites à des centres de transfusion pour y réaliser des collectes de sang auxquelles les salariés participent avec un enthousiasme qui ne se dément pas d'année en année. Ainsi, les trois quarts des salariées se sont vu offrir la possibilité de donner leur sang directement sur leur lieu de travail au cours de l'année 2015.

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.

Il peut s'agir d'actions régulières comme :

- la mise à disposition journalière, depuis une dizaine d'années et à titre gracieux, de paniers de fruits frais pour les 1 200 salariés de nos centres en Suède et au Danemark ;
- la prise en charge par la direction de cours de gymnastique pour les salariés d'une de nos filiales chinoises, les encourageant ainsi à pratiquer une activité physique régulière.

Ou bien d'animations ponctuelles comme :

- les *journées du fruit et de la vitamine* au cours desquelles des fruits frais sont proposés à nos salariés en Russie ;
- la *semaine de la santé* au cours de laquelle différents prestataires dans le domaine de la santé ou du paramédical viennent présenter leurs produits et services aux salariés de notre filiale mexicaine ;
- diverses campagnes d'information à une alimentation saine en Turquie...

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 12 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 aux deux tiers des salariés.

Dans de rares cas, comme en France, il s'agit d'une obligation légale ; dans d'autres, comme en Jamaïque, au Mexique ou en Chine, 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 les salariés. En 2015, ces réductions dans des restaurants concernent les trois quarts des salariés.

Des tarifs préférentiels

Dans la plupart des filiales du groupe, 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 pour des connexions internet en Égypte et en Tunisie, de tarifs privilégiés pour l'achat de deux-roues en Colombie, de protocoles offrant des conditions préférentielles auprès de plusieurs banques et compagnies d'assurance au Portugal et au Maroc, ou bien encore de remises auprès d'agences de voyages pour les salariés de nos filiales philippines, britanniques, salvadoriennes et russes...





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

Subvention d'activités culturelles

Les trois quarts des salariés peuvent bénéficier de remises ou gratuits sur des activités culturelles, pour eux ou leur famille.

Ainsi dans le cadre de son programme *Teleperformance Family*, Teleperformance Hellas, en Grèce, propose gratuitement depuis 4 ans des camps d'été pour les enfants des salariés : en 2015, 118 enfants de 6 à 12 ans ont pu profiter des multiples activités offertes sur une période de plus de 2 mois. Pour sa part, Teleperformance Mexique fait bénéficier ses salariés d'un accord avec un musée de sciences et de technologie tandis que les salariés du Salvador peuvent bénéficier de remises pour des concerts subventionnés par Teleperformance. Au Maroc, les salariés peuvent bénéficier de réductions auprès de librairies, aussi bien pour l'achat de livres que de facilités de paiement pour l'achat des fournitures au moment de la rentrée scolaire...

Encouragement à la pratique du sport

Dans de nombreuses géographies, Teleperformance négocie des tarifs privilégiés auprès de clubs de sports. Presque tous les 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 de la natation en Chine. Depuis cette année, des cours de zumba sont proposés gratuitement aux salariés de la filiale salvadorienne directement sur leur lieu de travail.

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

Par ailleurs, le 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

Passion 4U est une initiative mondiale pour promouvoir le bien-être et une meilleure qualité de vie au travail, grâce à la sensibilisation à des sujets liés à la santé et à la réduction du stress des collaborateurs.

Les principaux atouts de notre programme :

- un environnement de travail adapté ;
- la sensibilisation sur les bons réflexes à adopter pour la santé et la réduction du stress ;
- la pérennité de notre entreprise ;
- les meilleures pratiques partagées et encouragées dans la stratégie mondiale.

4.2.6.1 Un environnement de travail adapté

Afin de garantir un environnement de travail sain et agréable dans tous les centres, un guide d'aménagement des locaux a été élaboré au niveau du groupe depuis 2009. 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...) et délivre des préconisations en termes d'éclairage, d'acoustique, de technologies de l'information et de la communication, de sécurité, de management de proximité, de développement durable et de bien-être.

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. Afin de garantir l'amélioration constante des sites, tous les pays sont évalués sur une base annuelle 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 et en accord avec la politique globale de santé et de sécurité du groupe.

La majorité des filiales du groupe au Maghreb et 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 l'activité du groupe, 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 définit 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 prévoit 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.

Trois des filiales du groupe sont certifiées de la norme britannique BS OHSAS 18001 (*British Standard Occupational Health and Safety Assessment Series*) : deux de nos sites allemands depuis 2007, Teleperformance Italie depuis 2010 et Teleperformance UK depuis 2013. Il s'agit d'un modèle de système de management de la santé et de la sécurité au travail, autrement dit de prévention des risques professionnels.

4.2.6.3 Accidents du travail

L'environnement de travail ne présente pas de dangerosité. Ainsi, en excluant les accidents de trajet, la grande majorité des rares accidents du travail (993 pour l'année 2015, soit un indice de fréquence de 6,36 ‰ versus 1 097 pour 2014, soit un indice 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.

En termes d'ergonomie au travail, une vigilance toute particulière est accordée à la prévention des pathologies auditives. Ainsi, les centres d'appels du groupe sont conçus acoustiquement pour respecter strictement le droit du travail s'y afférant.

À titre préventif, certaines filiales organisent des actions de formation et d'information liées aux éventuels risques sanitaires du métier, comme la *journée de la voix* en Espagne ou bien la *semaine de la voix* et la *semaine de l'audition*, organisées au Brésil.

4.2.6.5 La prévention du stress

L'enjeu essentiel de santé au travail dans l'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 Portugal et en Russie, des exercices de yoga sont proposés aux salariés ;
- 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 assis » de 15 minutes ont également été proposés aux collaborateurs du site de Blagnac, en France ;
- en France, certains des sites ont aménagé des « salles de silence », salles de repos où les téléphones portables sont bannis afin que les salariés puissent « débrancher » et se ressourcer ;
- les « coins sommeil » aux Philippines : 10 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 :

- en Espagne, des sessions de travail se tiennent régulièrement avec les collaborateurs pour transmettre un ensemble de conseils et de bonnes pratiques quant à la gestion du stress ;
- lors de la « semaine anti stress », divers conseils pratiques pour minimiser le stress sont prodigués aux salariés des filiales grecques ;
- 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 bien-être de ses salariés, ce qui lui vaut d'être régulièrement récompensée par des prix décernés par des institutions et des cabinets d'analyses indépendants réputés.

Ainsi, depuis six années consécutives, les filiales du groupe 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* aux 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 les 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 crée 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 telles que des voyages ou des dîners 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

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, flippers, jeux de société, télévisions, consoles de jeux, ordinateurs avec internet en accès libre, canapés, livres...

Des journées à thèmes pour célébrer un événement ou pour partager des temps forts entre collègues se déroulent régulièrement sur les 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 Russie et en Espagne, de la fête des mères en Colombie, une dégustation de crêpes pour la chandeleur en France, une soirée spéciale Halloween au Maroc, des quiz et des cadeaux pour la fête nationale au Portugal... Certaines des animations proposées sont accessibles aux familles des collaborateurs.

D'autres initiatives sur site visent à créer un lien entre vie familiale et vie professionnelle, comme le « Bring your kid Day » au Canada, 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 décroisement de la vie professionnelle pour un meilleur équilibre personnel, les filiales turques et espagnoles organisent une journée portes ouvertes aux familles sur chacun de ses sites.

Vie sociale hors site

À l'initiative et avec le soutien de Teleperformance, les 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 égyptienne organise une randonnée à bicyclette pour les salariés, leur famille et leurs amis. En Italie, un restaurant est loué pour organiser entre collaborateurs un concours de type *Masterchef*, tandis qu'en Tunisie, un espace est loué à l'extérieur pour organiser le repas de l'Aïd pour les collaborateurs et leurs enfants.

Nombre de ces activités partagées 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 le métier du groupe qui a pour vocation à mettre des *personnes au service d'autres personnes*.

Elle se décline chez Teleperformance en 3 entités distinctes :

- *Teleperformance Academy* pour la formation des conseillers clients ;
- *Teleperformance Institute* pour celle des managers ;
- et *Teleperformance University* pour les hauts potentiels du groupe.

Le nombre d'heures de formation dispensées en 2015 est de 28 542 457 versus 22 040 464 en 2014, soit 179 heures annuelles par agent en 2015, versus 142 heures annuelles en 2014.

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 d'une semaine pour les opérations les plus simples à cinq semaines pour les produits plus complexes nécessitant une connaissance approfondie du produit.

Depuis 2014, tous les salariés nouvellement recrutés participent systématiquement à un séminaire d'intégration dédié à la culture et aux valeurs du groupe et ce, dès leur premier jour au sein de Teleperformance.

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, la 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 144 131 heures de formation pour l'année 2015, soit 0,5 % du nombre total d'heures de formation 2015.

En 2015, le *Teleperformance Institute* s'est focalisé sur 5 axes :

- les programmes sur les normes opérationnelles du groupe, favorisant le succès du client et la bonne tenue de ses opérations ;
- le lancement d'un programme mondial d'intégration des superviseurs pour s'assurer que tous les nouveaux superviseurs

qui rejoignent le groupe mettent en place la même procédure de recrutement et couvrent les mêmes éléments clefs de formation au cours de leurs six premiers mois ;

- des formations sur les politiques clefs du groupe (telles que le lancement de notre politique globale de sécurité) ;
- la poursuite du déploiement et de la certification des filiales du groupe de la norme interne de qualité de la formation (amélioration de la formation de formateurs) ;
- des formations plus générales, touchant un plus large public, telles que des formations à Microsoft Office® et en langues étrangères.

4.2.7.3 Teleperformance University

Teleperformance University est un programme de formation des cadres composé de six modules réalisés dans différents pays :

- culture d'entreprise et management (Lisbonne, Portugal) ;
- marketing et solutions (São Paulo, Brésil) ;
- développement commercial (Guadalajara, Mexique) ;
- sécurité, technologies de l'information et de la communication (Salt Lake City, États-Unis) ;
- finances (Athènes, Grèce) ;
- excellence des opérations et soutenance (Manille, Philippines).

Chaque module est d'une durée d'une semaine et le programme complet de formation s'étale sur 10 mois.

80 % des cours sont dispensés par des dirigeants experts de Teleperformance. Néanmoins, des intervenants externes, professeurs d'universités renommées, assurent une dimension plus académique à la formation.

Les bénéficiaires de cette université interne sont des cadres à haut potentiel qui ambitionnent de devenir les futurs dirigeants et cadres supérieurs du groupe.

La formation met l'accent sur l'aspect multiculturel et global du groupe.

En 2015, 15 participants originaires de 14 pays ont suivi cette formation.

4.2.7.4 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 à tous les niveaux de l'activité 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 des 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.

4.2.7.5 Formations externes

Toutes les filiales latino-américaines 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 sur les frais de scolarité. Dans certaines conditions, Teleperformance subventionne même une partie du coût.

Des dispositifs de partenariat ont également été mis en place aux Philippines auprès des chambres de commerces américaines et françaises, notamment.

4.2.8 Diversité et égalité des chances

Les filiales du groupe appliquent strictement l'ensemble des principes du pacte mondial des Nations Unies, notamment les principes 1, 2 et 6 qui traitent du respect des droits de l'Homme et de l'élimination de la discrimination en matière d'emploi :

1. Les entreprises sont invitées à promouvoir et à respecter la protection du droit international relatif aux droits de l'Homme dans leur sphère d'influence ;
2. À veiller à ce que leurs propres compagnies ne se rendent pas complices de violations des droits de l'Homme ;
6. L'élimination de la discrimination en matière d'emploi et de profession.

Les *guidelines* ou directives générales élaborées par le groupe relatives au recrutement et à la promotion des salariés indiquent :

« La sélection sera basée sur des facteurs liés au travail et se doit d'offrir l'égalité des chances à tous les candidats, indépendamment des caractéristiques personnelles telles que la race, la couleur, le sexe, la religion, l'opinion politique, la nationalité, l'origine sociale, l'âge, la santé, l'appartenance à un syndicat ou l'orientation sexuelle.

De plus, les salariés seront choisis sur la base de leur capacité à réaliser le travail et aucune distinction, exclusion ou préférence sur d'autres critères n'est recevable ».

4.2.8.1 Mesures prises en faveur de l'égalité entre les hommes et les femmes

Toutes les données chiffrées présentées dans ce chapitre excluent les filiales aux États-Unis pour lesquelles l'information sur le sexe des employés n'est pas disponible, compte tenu de la législation locale.

Le groupe emploie indifféremment des hommes et des femmes, ces dernières représentent 54,00 % des effectifs au 31 décembre 2015 (contre 53,59 % en 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 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 : 47,4 % au 31 décembre 2015, en évolution positive par rapport au 31 décembre 2014 (47,2 %).

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 ;
- la filiale espagnole a signé dès janvier 2013 un plan d'égalité pour garantir l'équité d'opportunité de carrière hommes/femmes ;
- les services ressources humaines de nos filiales américaines organisent 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 dans chaque pays les lois 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, la filiale salvadorienne 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.
- Dans le cadre d'une démarche d'ouverture à la diversité, Teleperformance Brésil alloue des bourses pour former des personnes en situation de handicap et leur offrir des opportunités d'embauche.
- 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, les 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.
- Chaque année Teleperformance Salvador reçoit un groupe de personnes en situation de handicap pour une visite de l'entreprise. L'objectif est de leur présenter les postes que le groupe peut leur offrir.
- *Handiperformant* est un programme spécifique 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.
- Teleperformance France organise régulièrement des campagnes d'information et des actions sur le thème du handicap. En 2015, tous les salariés, sur tous les sites, ont participé à la « Semaine européenne de l'emploi pour les handicapés » en partenariat avec des écoles, des organisations professionnelles et l'ADAPT (association pour l'insertion sociale et professionnelle des personnes handicapées). Deux actions principales ont été menées :
 - « Portes ouvertes à Teleperformance », aux cours desquelles des sociétés extérieures et des associations ont été invitées sur nos sites à promouvoir les emplois accessibles aux personnes en situation de handicap ;
 - « Vis ma vie », ateliers au cours desquels les salariés étaient placés en situation de handicap.

Par ailleurs, 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. Tous les 6 mois, les correspondants vont à la rencontre du salarié et s'assurent que le poste de travail est toujours adapté à l'évolution de son handicap. Dans le cas contraire, ils font procéder à des ajustements ou à des aménagements de poste. En collaboration avec le Sameth (service d'appui au maintien dans l'emploi des travailleurs handicapés, organisme détaché de la médecine du travail en ergonomie), environ 150 aménagements de poste ont été réalisés en 2015 : acquisition de grands écrans, de logiciels d'agrandissement, de souris et de fauteuils ergonomiques, repose-pieds et repose-poignets, etc.

Grâce à ces diverses actions organisées dans le cadre de *Handiperformant*, au 31 décembre 2015, le taux de salariés déclarés en situation de handicap au sein de Teleperformance France est de 6,15 % de ses effectifs.

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

Le secteur d'activité du groupe attire naturellement une population jeune. Ceci se traduit par une proportion d'étudiants particulièrement forte dans certaines géographies. À titre illustratif, les centres colombiens et russes du groupe embauchent respectivement 70 % et 43 % d'étudiants.

Cependant, Teleperformance s'assure que la population des seniors ne soit pas en reste. Ainsi, les 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

Les sites sont naturellement amenés à recruter des personnes d'origines et de nationalités différentes.

Les sociétés respectent les lois en vigueur en matière de non-discrimination et certaines des filiales se montrent particulièrement proactives dans ce domaine, comme Teleperformance USA qui embauche depuis début 2010 un *responsable de la diversité*.





4.3 Informations environnementales

4.3.1 Politique générale en matière environnementale

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

Les objectifs principaux du groupe 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, les 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 salariés nouvellement recrutés sont encouragés à participer aux actions de *Citizen of the Planet* qui se déclinent en fonction des sensibilités locales. Certaines de ces actions qui participent à la sauvegarde de la planète sont détaillées dans les chapitres ci-dessous.

Dans le quotidien de chaque salarié, nombreux sont les rappels aux gestes 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.

4.3.1.1 Management environnemental

Citizen of the Planet est une initiative du fondateur du 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 la politique environnementale globale et vérifie que les moyens sont suffisants pour atteindre les objectifs fixés. De leur côté, les dirigeants de chacune des 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.

Par ailleurs, certaines filiales ont souhaité concrétiser leurs actions en ce domaine en se lançant dans un processus de certifications reconnues internationalement telles que :

La norme ISO 14001

Plusieurs des implantations du groupe en Allemagne ainsi que le site d'Ashby au Royaume-Uni ont obtenu la certification ISO 14001. Cette norme engage Teleperformance dans une démarche de progrès continu de ses performances environnementales et lui permet de rester conforme à la réglementation environnementale.

La certification LEED

Que ce soit en Asie, en Europe ou en Amérique Latine, plusieurs sites sont conformes aux normes les plus strictes en matière environnementale et de développement durable. C'est ainsi que 3 sites colombiens et ceux de Beijing (Chine), Cebu Park (Philippines) et Glasgow (Écosse) ont 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.

Le label 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...).

4.3.1.2 Promotion des transports collectifs

La plupart des sites du groupe 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 des filiales au Maghreb, en Chine, en Jamaïque,

en Italie, ou bien encore au Brésil et aux Philippines, où Teleperformance a mis en place un système de ramassage du personnel par des autocars gratuits qui relient les différents sites entre eux et déposent les salariés à des points stratégiques (gares, centre-ville).

La prise en charge du transport des collaborateurs par un système de navettes existe également dans d'autres géographies mais de façon plus parcellaire.

En l'absence de navettes organisées par la filiale ou en complément de celles-ci, certaines filiales subventionnent une partie ou la totalité de l'abonnement aux transports publics des salariés.

4.3.1.3 Encouragement aux déplacements verts

Plus particulièrement adaptées aux centres situés en centre-ville, diverses campagnes encouragent les salariés à privilégier l'usage de la bicyclette, comme en Chine ou bien en France où les frais d'abonnement aux services publics de location de vélos pour leurs déplacements entre le domicile et le lieu de travail sont remboursés à hauteur de 50 %.

4.3.2 Pollution et gestion des déchets

4.3.2.1 Recyclages propres à l'activité

Le besoin d'être à la pointe des dernières innovations technologiques contraint à renouveler fréquemment le 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 recyclés de différentes manières :

- ils peuvent être confiés à des sociétés spécialisées dans la dépollution des matériaux sensibles selon des normes et chartes spécifiques ; à titre illustratif, la principale filiale américaine du groupe a remis cette année 396 ordinateurs usagés à une société spécialisée dans le recyclage ;
- ils peuvent être directement donnés à des crèches ou des écoles, ou bien encore à des ONG à vocation sociale. Cette année, un certain nombre de filiales (Teleperformance USA, Teleperformance Colombie, Teleperformance Nearshore...) ont donné environ 2 800 ordinateurs à des écoles ;
- tandis que quelques filiales les vendent à des entreprises de recyclage.

En Allemagne, l'initiative estivale de Teleperformance « Mit dem Rad zur Arbeit » (se rendre au travail en vélo) a rencontré un vif succès sur les trois villes qui y ont participé : les participants ont parcouru un total de 7 875 km en bicyclette exclusivement dans le cadre de leurs déplacements domicile/travail.

4.3.1.4 Encouragement au covoiturage

Le covoiturage fait partie intégrante des préconisations dans le cadre des recommandations du groupe sur l'aménagement des sites.

Il est largement encouragé par le biais d'affichages en salles de pause, de petites annonces partagées sur l'intranet de la société et même parfois par l'attribution de places de stationnement réservées. Après avoir prouvé son efficacité aux États-Unis depuis plusieurs années, le principe de places de stationnement réservées a été mis en place sur 3 sites en Grande-Bretagne, au Mexique puis plus récemment au Salvador.

De son côté, la filiale brésilienne a préféré nouer un partenariat avec un site web de covoiturage.



Compte tenu des données sensibles qu'ils pourraient contenir, tous nos ordinateurs sont « vidés » avant de quitter la société. Dans certaines géographies, comme aux États-Unis, les disques durs sont systématiquement ôtés et détruits.

Téléphones

En ce qui concerne les téléphones devenus obsolètes pour un usage en centre d'appels :

- un tiers des filiales les confie à des sociétés spécialisées dans la récupération des matériaux polluants ; à titre d'exemple, la filiale française et une des filiales mexicaines ont confié respectivement 6 600 et 240 téléphones à des sociétés de recyclage en 2015 ;
- certaines les donnent à des associations (ce fut le cas en 2015 pour la Colombie et le Mexique) ;
- 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.

4.3.2.2 Le recyclage du papier

De façon générale, l'impression recto verso est systématisée et, dans la mesure du possible, l'achat de papier recyclé est privilégié.

La plupart des filiales pratiquent le recyclage du papier en installant des containers dédiés dans chaque service. Les papiers usagés sont récupérés pour recyclage par un tiers.



Le recyclage du papier est souvent couplé à des programmes caritatifs locaux ou bien bénéficiant directement aux salariés, ainsi :

- aux Philippines, le recyclage du papier est effectué au bénéfice de la fondation Kythe, une ONG locale dédiée aux enfants hospitalisés ;
- au Brésil, le recyclage est pris en charge par une association qui privilégie l'insertion de salariés non qualifiés et œuvre à l'amélioration des conditions de vie dans l'une des plus grandes favelas de São Paulo ;

- en Russie, des plantes pour agrémenter les bureaux sont achetées grâce aux bénéfices réalisés par la collecte du papier ;

- au Salvador, l'argent récolté est utilisé pour acheter des gâteaux d'anniversaire...

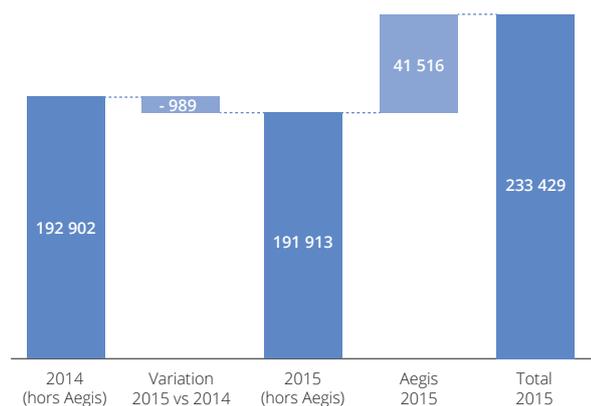
À ces actions concrètes s'ajoutent diverses initiatives visant à favoriser la prise de conscience de tous, y compris la formation du personnel de ménage au tri du papier pour recyclage ou la mise en place dans chaque bureau même individuel, de deux poubelles dont l'une est exclusivement réservée au papier.

Dans les chapitres 4.3.3 et 4.3.4, on entend par 2015, la période allant du 1^{er} octobre 2014 au 30 septembre 2015 et par 2014, la période allant du 1^{er} octobre 2013 au 30 septembre 2014.

4.3.3 Utilisation durable des ressources

4.3.3.1 Consommation d'électricité

Électricité en MWh

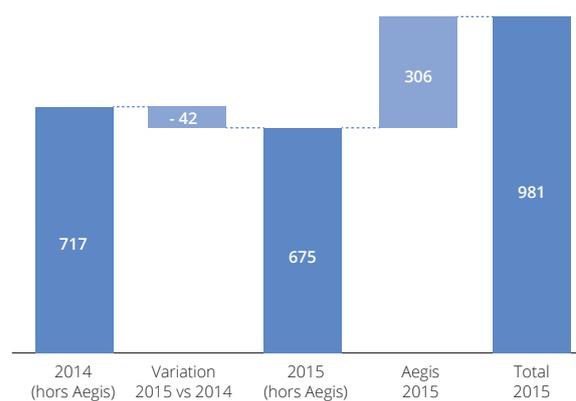


La consommation d'électricité pour 2015 s'élève à 191 913 265 kWh hors Aegis USA Inc. (acquise en août 2014), à comparer à 192 902 390 kWh pour 2014 soit une baisse de 1 %. Incluant Aegis USA Inc., la consommation 2015 s'élève à 233 429 601 kWh. Cette baisse s'inscrit dans une démarche d'amélioration constante de nos équipements (ampoules à basse consommation, détecteurs de mouvement, minuteurs...).

Le groupe n'a pour l'instant pas recours aux énergies renouvelables en tant que telles mais en consomme cependant par le biais du mix énergétique : une partie de l'électricité fournie par les prestataires actuels est issue de l'énergie renouvelable (éolienne et solaire notamment), variable selon les géographies.

4.3.3.2 Consommation d'eau

Eau en milliers de m³

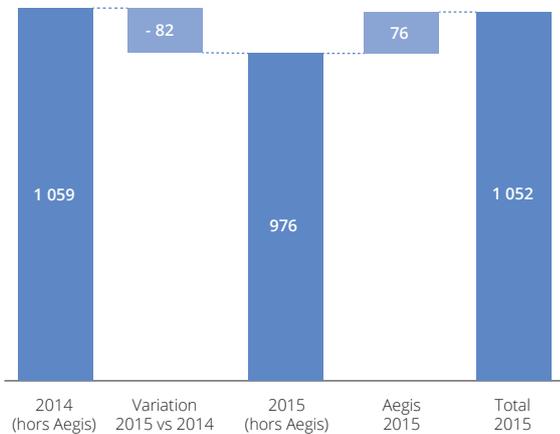


La consommation d'eau pour 2015 s'élève à 675 042 m³ hors Aegis USA Inc. (acquise en août 2014), à comparer à 717 459 m³ pour 2014 soit une baisse de 6 %. Incluant Aegis USA Inc., la consommation 2015 s'élève à 980 991 m³.

Cette baisse est due notamment aux travaux réalisés par les filiales sur les centres (installation de réducteurs de pression, de robinetterie à fermeture automatique ou à infrarouges, de récupération des eaux de pluie...) mais aussi grâce aux mesures de sensibilisation auprès de nos salariés sur l'importance de ne pas gaspiller l'eau. Ces mesures peuvent être permanentes via un affichage dans les centres ou ponctuelles (animations réalisées lors de la « journée de l'eau »).

4.3.3.3 Consommation de papier

Papier en tonnes



La consommation de papier pour 2015 s'élève à 976 tonnes hors Aegis USA Inc. (acquise en août 2014), à comparer à 1 059 tonnes pour 2014, soit une baisse de 8 %. Incluant Aegis USA Inc., la consommation 2015 s'élève à 1 052 tonnes.

Plusieurs actions et mesures prises par les filiales ont permis la diminution de la consommation du papier, comme l'impression recto verso qui est systématisée dans la mesure du possible.

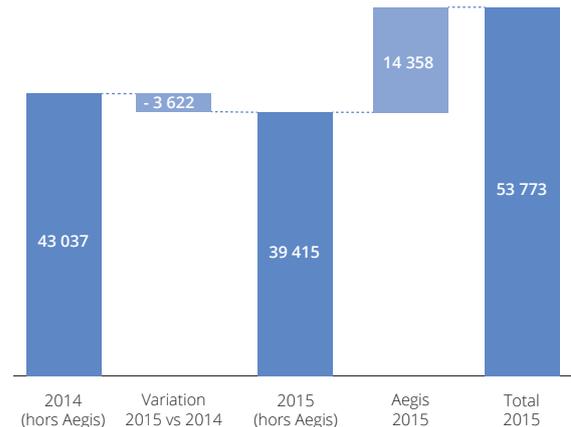
Un ensemble de mesures globales ont été mises en place partout dans le monde, comme la signature électronique des salariés du groupe encourageant à n'imprimer qu'avec parcimonie de façon à limiter l'impact environnemental de chacun et la dématérialisation de documents comptables.

Certaines initiatives des filiales, quand elles sont légalement possibles, sont généralisées, comme la fiche de paie en ligne,

adoptée par la filiale portugaise en 2007 et étendue depuis aux Philippines et à l'ensemble de nos implantations d'Europe du Sud, de Scandinavie et d'Amérique du Sud. Plus récemment elle a été mise en place dans plusieurs filiales d'Europe de l'Est, d'Amérique centrale et d'Amérique du Nord. En 2015, la fiche de paie en ligne concerne environ les trois quarts des salariés.

4.3.3.4 Déplacements aériens

Trajet en milliers de km



Les trajets aériens en kilomètres pour 2015 s'élèvent à 39 415 379 km hors Aegis USA Inc. (acquise en août 2014), à comparer à 43 037 489 km pour 2014, soit une baisse de 8 %. Incluant Aegis USA Inc., le nombre de kilomètres parcourus en avion pour 2015 s'élève à 53 772 826 km.

Depuis plusieurs années, et afin de diminuer les déplacements et la consommation de CO₂, le groupe incite les collaborateurs, dans la mesure du possible, à privilégier l'utilisation de vidéoconférences ou d'appels téléphoniques par internet.



4.3.4 Changement climatique

4.3.4.1 Adaptation aux conséquences du changement climatique

Compte tenu de la localisation des implantations, le groupe est relativement peu exposé aux risques liés aux changements climatiques.

Cependant, la 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.

Depuis 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 deux jours, partie intégrante de notre plan de continuité. Les risques de typhons, tremblement de terre, incendies et autres accidents occasionnés par l'homme y 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



En 2015 notre total¹ d'émission de gaz à effet de serre était de 102 520 tonnes avec une empreinte carbone par employé de 0,68 t.

"Nous nous engageons à minimiser les impacts négatifs sur l'environnement en agissant d'une manière durable pour assurer aux générations futures la possibilité de satisfaire leurs propres besoins.

Citizen of the Planet (COTP) est une initiative mondiale de l'entreprise destinée à assurer que

Teleperformance gère ses activités d'une manière durable et respectueuse de l'environnement."

Empreinte carbone en tonnes

% du total empreinte carbone par source



Électricité
92 409
90,1 %



Papier
431
0,4 %



Déplacements
aériens
9 679
9,4 %



L'empreinte carbone
par employé est de
0,68 t.

Observations :

1. La période de reporting va du 1^{er} octobre 2014 au 30 septembre 2015. Notre empreinte carbone est publiée pour nos principales filiales (représentant plus de 75 % des effectifs du groupe).
2. L'électricité est la consommation totale annuelle en kilowatt de nos principales filiales (représentant plus de 75 % des effectifs du groupe).
3. La consommation du papier inclut le papier imprimante et le papier toilette pour le même périmètre. La Grèce, l'Italie et le Mexique ont reporté uniquement la consommation du papier imprimante.
4. Les déplacements aériens : le facteur de conversion est de 0,00018 tonne de CO₂ par km, il est calculé en se basant sur un site internet dédié à cet effet.
5. L'empreinte carbone liée à la consommation d'électricité est calculée en utilisant un facteur de conversion propre à chaque pays (source AIE). Pour le papier, nous utilisons une estimation de 0,410 tonne de CO₂ par tonne de papier consommé (source ADEME).

À périmètre comparable (hors Aegis, acquise en août 2014), l'empreinte carbone du groupe s'élève à 79 229 tonnes en 2015, versus 80 396 tonnes en 2014, soit une baisse de 1 %. L'empreinte carbone par salarié, pour sa part, a diminué de 9 %, passant de 0,67 tonne en 2014 à 0,61 tonne en 2015 (compte tenu d'une augmentation de 8 % de nos effectifs sur ce même périmètre).

En revanche, en intégrant Aegis au périmètre en 2015, nos rejets de gaz à effet de serre s'élèvent à 102 520 tonnes, soit une empreinte carbone par salarié de 0,68 tonne en 2015.

Cette augmentation s'explique par le fait que la consommation électrique de deux des sites d'Aegis, groupe acquis en 2014 et intégré au périmètre en 2015, est particulièrement élevée compte tenu de systèmes de chauffage, de ventilation et de climatisation anciens, fonctionnant en continu, et donc très énergivores. Depuis son intégration au groupe, un plan de modernisation de ces systèmes vétustes et le remplacement des unités de toit a été décidé et est progressivement mis en œuvre. Nous escomptons des économies importantes en matière de consommation électrique sur ces deux sites dès l'année prochaine, ce qui devrait avoir un impact positif sur les rejets de gaz à effet de serre.

4.3.4.3 Utilisation des sols, protection de la biodiversité et nuisances sonores

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 les salariés de leur impact sur l'environnement. Ainsi, des salariés des filiales albanaise et russe participent à des actions de nettoyage de leur ville, quartier par quartier, pendant le week-end.

Par ailleurs, au titre de son partenariat avec la FAMM (Fondation pour les eaux métropolitaines de Monterrey), en 2015, notre filiale mexicaine a donné 300 000 pesos pour un projet de préservation de l'écosystème du bassin hydrographique et des zones d'infiltrations d'eaux souterraines.

Enfin, l'activité ne présente pas de caractère industriel et n'est donc pas constitutive de nuisances sonores pour les riverains.

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. L'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 privilégiée ;
- 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.

Malgré plus de 8 500 postes de travail, l'impact territorial de la filiale de Sao Paolo (Brésil) est négligeable dans une mégapole de plus de 20 millions d'habitants. En revanche, avec près de 3 000 salariés, le centre de Sao Gonçalo do Amarante, inauguré en décembre 2014, est considéré comme le premier employeur privé de cette ville de près de 90 000 habitants du Nord-Est du pays. L'impact de Teleperformance y est donc très fort.

C'est également le cas des implantations du groupe à Vladimir (Russie) et Cherkassy (Ukraine), 350 000 et 285 000 habitants, où Teleperformance est respectivement classé 5^e et 3^e employeur de la ville.

Identiquement, avec plus de 6 000 collaborateurs, l'impact économique et social des 6 sites tunisiens est très fort : Teleperformance est considéré comme le premier employeur du secteur privé et notamment le premier employeur privé de cadres du gouvernorat de Tunis.

À moindre échelle, l'implantation du groupe dans des villes moyennes ou petites a un impact non négligeable sur l'économie locale : ainsi, le site de Ponferrada en Espagne est le premier employeur de la communauté de communes du Bierzo, près de 135 000 habitants. Quant au site de Görlitz, en Allemagne, Teleperformance y est classé 2^e employeur régional de cette ville de 54 000 habitants.

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 lie Teleperformance aux bureaux régionaux et locaux pour l'emploi : une journée de recrutement s'y tient 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, un partenariat a été bâti depuis quatre ans avec le ministère du travail et plusieurs accords de coopération ont été signés : trois jours par semaine, les recruteurs de Teleperformance se rendent sur des agences nationales pour l'emploi afin de prendre contact avec des candidats. Par ailleurs, Teleperformance participe tous les mois à des salons dans ces agences.

En Turquie, Teleperformance travaille 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.

Depuis 2014, Teleperformance est un membre actif de l'AMRC, association marocaine de la relation client, qui regroupe les principaux outsourcing historiques partageant 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 Teleperformance est implanté, il existe des liens étroits et réguliers entre les 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, comme des interventions biannuelles, pendant les cours, pour expliquer aux étudiants





d'universités albanaises tout l'intérêt qu'ils peuvent avoir à travailler pour un groupe de l'envergure de Teleperformance.

En Argentine, la direction des ressources humaines rencontre une fois par an le directeur des trois plus importantes écoles d'ingénieurs de la région.

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

Dans le cadre de son *Plan d'action Universités*, Teleperformance Tunisie a organisé des portes ouvertes, a créé des groupes

adaptés à la disponibilité des étudiants et mis en place un partenariat avec la société civile et des ONG afin de pourvoir une formation de pré-embauche ciblée aux catégories qui ont un accès difficile à l'emploi.

Par ailleurs, la plupart de nos filiales accueillent des stagiaires ou étudiants dans le cadre de contrats d'apprentissage et de professionnalisation. Par exemple, Teleperformance Grèce a signé plus de 40 conventions de stage pour l'année 2015.

Enfin, 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 2015 l'équivalent de 5 461 112 dollars US en espèces et en dons en nature ainsi que 2 778 ordinateurs.

Actions en faveur des victimes de catastrophes naturelles

Au cours des neuf dernières années, les salariés du groupe ont offert 275 446 heures de volontariat – dont 52 947 heures pour la seule année 2015, afin de venir en aide aux personnes défavorisées ou victimes de catastrophes naturelles.

Ainsi, très touchés par les inondations qui ont ravagé la province de Tucuman dans le nord-ouest du pays en mars 2015, les salariés de Teleperformance Argentine ont souhaité réagir immédiatement. Ils ont donc apporté aux populations victimes de la crue de la rivière Marapa une aide immédiate en leur fournissant 4 000 litres d'eau potable. En coopération avec un médecin et la gendarmerie, nos volontaires ont rendu visite aux sinistrés et se sont assurés que les dons de nourriture, vêtements et produits de première nécessité soient correctement distribués.

En octobre 2015, en partenariat avec Feed the Children, les collaborateurs de nos filiales américaines ont fourni de l'eau potable, des denrées alimentaires et du matériel de nettoyage à 1 600 familles touchées par les inondations en Caroline du Sud.

Teleperformance Philippines a reçu en 2015 le *prix de platine du partenaire* des mains de Richard Gordon, président de la Croix rouge philippine, en reconnaissance des initiatives de Citizen of the World ayant permis les programmes de réhabilitation en faveur des victimes du super-typhon Haiyan.

Par ailleurs, les filiales indonésienne, britannique et turque du groupe ont organisé des collectes de dons pour les victimes du tremblement de terre d'avril 2015, au Népal.

Hormis les opérations d'urgence, les filiales sont régulièrement partenaires d'œuvres de bienfaisance à portée locale ou nationale.

Actions en faveur des personnes âgées

Le 16 octobre 2015, pour l'opération de collecte de fonds en faveur des personnes âgées hospitalisées *Plus de Vie*, Teleperformance France a mis à disposition gracieusement six 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 accueilleraient au téléphone les donateurs, ainsi que pour l'organisation technique, 120 collaborateurs de Teleperformance France se sont portés bénévoles. Cette opération caritative de grande ampleur a permis de récolter plus de 380 000 euros qui financeront de nombreux projets pour lutter contre la douleur, favoriser le rapprochement des familles et améliorer l'accueil et le confort. Le partenariat avec la Fondation a désormais 10 ans et un réel esprit « plus de Vie » est né au sein même de Teleperformance, tant au moment de la préparation de la soirée événement que pendant sa réalisation.

Depuis plusieurs années, Teleperformance Philippines apporte son soutien à l'hospice *Mary Mother of Mercy Home for the Elderly* de San Pedro.

En 2015, la filiale colombienne a poursuivi son programme *consiente abuelitos* grâce auquel des personnes âgées dans le besoin se sont vues remettre des articles d'hygiène.

Actions en faveur des enfants les plus vulnérables

L'engagement de Teleperformance, 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 2015, les filiales du groupe ont organisé et participé :

- à différentes campagnes de collecte de denrées, de vêtements et de jouets au bénéfice de pas moins de 36 associations caritatives au Brésil ;
- à la préparation et à la vente de plats au profit de *Save the Children* au Mexique ;
- à la visite d'un centre pour enfants déficients mentaux en Chine, au cours de laquelle ont été distribués des fruits et des jouets ;
- à la récupération de bouchons au profit d'une ONG finançant des chaises roulantes pour les enfants victimes d'accidents de la circulation en Grèce ;
- à la collecte de manuels scolaires pour les enfants défavorisés de la localité de Belém, au Portugal ;
- les enfants d'un orphelinat ont été invités à participer à la fête de Noël organisée pour les enfants de nos collaborateurs, au Maroc ;
- enfin, sensibles à la crise des réfugiés conduisant sur les routes de l'exil des centaines de milliers de personnes à la recherche d'un avenir meilleur pour leurs enfants, les collaborateurs de Teleperformance UK ont offert des tentes, sacs de couchage et du matériel pour bébé, ceux de Teleperformance ont fait des dons de vêtements d'enfants, de chaussures et de vaisselle à la Croix Rouge tandis que ceux de Teleperformance Hellas, en Grèce, ont collecté en septembre des fournitures scolaires et des kits d'hygiène destinés aux jeunes enfants des camps de réfugiés.

Actions en faveur des personnes en situation de handicap

De nombreuses actions sont organisées localement par les filiales en faveur des personnes en situation de handicap. À titre illustratif :

- en 2015, toutes les filiales britanniques se sont associées à nos filiales de Bangor et Newry (Ulster) pour collecter des fonds pour *Special Olympics* en Irlande ; première organisation sportive au monde dédiée aux personnes déficientes intellectuelles, l'association *Special Olympics* offre aux personnes intellectuellement déficientes 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 ;
- la filiale portugaise offre des consoles de jeux à une institution qui souhaite offrir des moments de loisirs à des handicapés mentaux ;

- en Allemagne, les bouteilles recyclables sont récupérées au profit d'une association œuvrant pour les personnes en situation de handicap.

Actions contre le cancer

Teleperformance est également très impliqué dans diverses actions œuvrant pour la recherche contre le cancer, ainsi :

- le 30 octobre 2015, Teleperformance USA a organisé une campagne sur l'ensemble de ses sites pour promouvoir les dons de moelle osseuse et attirer l'attention des collaborateurs et de leurs proches sur le cancer de la moelle osseuse ;
- Teleperformance a pris en charge le coût de participation des salariées de la filiale néerlandaise à 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, Teleperformance Portugal a mis en place un partenariat avec une banque alimentaire qui se charge de redistribuer à des familles dans le besoin le surplus de nos cafétérias, tout en réduisant le gaspillage alimentaire.

Pour sa part, la filiale indonésienne distribue régulièrement des repas aux mendiants et aux sans-abri pendant tout le mois de Ramadan.

Teleperformance USA et Teleperformance UK organisent régulièrement des collectes de fonds pour les blessés de guerre.

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 2015, plus de 8 500 salariés originaires de 37 pays se sont présentés aux finales locales et ont publié 2 025 vidéos : 1 135 dans la catégorie *Musique*, 370 dans la catégorie *Art* et 520 dans la catégorie *Danse*.

Un jury Teleperformance, composé de spécialistes compétents dans chaque catégorie, a élu six gagnants. En parallèle, un jury populaire a également désigné ses trois vidéos préférées. Ce jury populaire était ouvert 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. 36 352 votes ont été prononcés sur une période de quatre semaines.





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 les filiales, les 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 les collaborateurs, leurs familles et leurs amis.

En 2015, le groupe comptabilise à travers le monde 343 équipes de football, 96 équipes de volley-ball, 95 équipes de basket-ball, 75 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'*outsourcer*, Teleperformance et ses filiales ne font que très peu appel à des sous-traitants. Le cas échéant, le cœur de métier du groupe (la relation client) n'est jamais sous-traité. Néanmoins, pour des raisons de coûts, sur certaines géographies, nous sous-traitons une partie de la paie : ceci ne concerne que 0,37 % du chiffre d'affaires du groupe.

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.

En juin 2015, Teleperformance a rédigé une politique fournisseurs comprenant notamment des obligations en matière d'éthique et de lutte contre la corruption. Cette politique est en ligne avec les valeurs de Teleperformance.

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.

Les achats de Teleperformance concernent pour l'essentiel du matériel informatique.

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 conformité.

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 déontologie, 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 anti-corruption, 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 leurs rapports 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 notre plan d'action du Pacte mondial des Nations Unies dans notre engagement relatif aux droits de l'Homme et vise à 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 du groupe n'est pas de nature à mettre en danger ni la santé des consommateurs ni la sécurité physique de ceux-ci.

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

L'ensemble de ces données personnelles est collecté et traité conformément à la loi en vigueur mais également en conformité avec un ensemble de normes essentielles en matière de sécurité applicables dans chaque site de Teleperformance (« Global Essential Security Policies » ou « GESP »), afin notamment d'anticiper tout risque de fraude éventuel ou de violation des normes de sécurité.

Des audits, réalisés annuellement par un auditeur externe, ont pour but de vérifier la conformité de ces normes essentielles avec les procédures internes déployées dans nos sites.

En outre, un comité global pour la sécurité, présidé par le directeur en charge de la protection des données personnelles et de la conformité (*Privacy and Chief Compliance officer*), se réunit deux fois par mois afin d'analyser les risques éventuels en matière de fraude de données, de s'assurer d'une bonne application des GESP et d'examiner, le cas échéant, toute amélioration des procédures en vigueur. Les dirigeants de chacune des régions du groupe ainsi que tous les opérationnels compétents pour traiter de ces domaines (directeurs juridiques, directeurs informatiques, analystes en sécurité) assistent également à ce comité.

Par ailleurs, depuis le 8 février 2016, le groupe a mis en place la fonction de *Worldwide Chief Legal and Compliance Officer*, qui reporte directement au directeur général du groupe.



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 68 pays.



4.5 Les enjeux RSE de l'activité

Les parties prenantes de Teleperformance sont tout aussi bien nos clients, les consommateurs, les 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 2014, 21 408 856 heures de formation avaient été dispensées à travers l'ensemble du groupe. L'objectif de progression de 3 % avait été fixé pour l'année 2015.

→ **Cet objectif a été atteint puisque 28 542 457 heures de formation ont été dispensées en 2015, soit une progression de 30 %.**

4.5.1.2 Qualité de vie au travail

■ En 2009, Teleperformance Brésil s'est vu décerner pour la première fois un **prix Great Place to Work For**. L'année suivante, ce fut également le cas de Teleperformance Portugal.

Depuis, ces deux sociétés du groupe réalisent la prouesse de se voir décerner un prix chaque année, soit respectivement les 7^e et 6^e années consécutives !

Ce prix a également récompensé les 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 mais également indienne et grecque.

→ **L'objectif qu'une société du groupe soit récompensée dans chacune de ses zones d'implantation est donc déjà atteint depuis 2013.**

En 2014, en sus du Brésil et du Portugal, deux nouvelles filiales de Teleperformance ont été distinguées : celles au Salvador et au Mexique.

En mars 2015, Teleperformance Salvador a également été récompensé de la distinction « Great Place to Work For ».

■ En 2014, 85 215 salariés avaient répondu à l'**enquête annuelle de satisfaction**.

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

→ **Cet objectif a été largement dépassé en 2015 puisque 101 229 collaborateurs ont répondu à cette enquête, soit une croissance de 15,8 %.**

4.5.1.3 Parité

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

En 2014, cette répartition était de 53,59 % de femmes pour 46,41 % d'hommes. En 2015, elle reste similaire : 54,00 % de femmes pour 46,00 % d'hommes.

→ **L'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'en 2016.

→ **Cet objectif a été largement dépassé puisque plus de cinq millions de dollars de dons en espèces, en nature ou en valeur ont été collectés pour la seule année 2015.**

4.5.3 Enjeux environnementaux

4.5.3.1 Empreinte carbone par employé

Le groupe ayant mis en place en 2015 un suivi de ses émissions de gaz à effet de serre, cet indicateur va faire l'objet d'un

suivi régulier avec pour objectif une diminution régulière de l'empreinte carbone par employé.

→ **Pour l'année 2015, l'empreinte carbone par employé est de 0,68 tonne.**

4.6 Rapport de l'un des commissaires 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 2015

Aux actionnaires,

En notre qualité de l'un des commissaires aux comptes de la société Teleperformance S.E. 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 2015, 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 (ci-après le « référentiel »), dont un résumé figure dans le rapport de gestion et disponibles 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 du commissaire aux comptes

Il nous appartient, sur la base de nos travaux :

- d'attester que les informations RSE requises sont présentes dans le rapport de gestion ou font l'objet, en cas d'omission, d'une explication en application du troisième alinéa de l'article R.225-105 du code de commerce (attestation de présence des informations RSE) ;
- d'exprimer une conclusion d'assurance modérée sur le fait que les informations RSE, prises dans leur ensemble, sont

présentées, dans tous leurs aspects significatifs, de manière sincère conformément au référentiel (avis motivé sur la sincérité des informations RSE).

Nos travaux ont mobilisé les compétences de six personnes et se sont déroulés entre octobre 2015 et février 2016 sur une durée totale d'intervention 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⁾.

1. Attestation de présence des informations RSE

Nature et étendue des travaux

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



(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



l'article L.233-3 du code de commerce avec les limites précisées dans la note méthodologique présentée dans la section 4 du document de référence 2015 du groupe Teleperformance qui contient les informations RSE du rapport de gestion.

Conclusion

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 environ une dizaine d'entretiens avec les personnes responsables de la préparation des informations RSE auprès des directions en charge des processus de collecte des informations et, le cas échéant, responsables des procédures de contrôle interne et de gestion des risques, afin :

- d'apprécier le caractère approprié du référentiel au regard de sa pertinence, son exhaustivité, sa fiabilité, sa neutralité, son caractère compréhensible, en prenant en considération, le cas échéant, les bonnes pratiques du secteur ;
- de vérifier la mise en place d'un processus de collecte, de compilation, de traitement et de contrôle visant à l'exhaustivité et à la cohérence des informations RSE et prendre connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration des informations RSE.

Nous avons déterminé la nature et l'étendue de nos tests et contrôles en fonction de la nature et de l'importance des informations RSE au regard des caractéristiques de la société, des enjeux sociaux et environnementaux de ses activités, de ses orientations en matière de développement durable et des bonnes pratiques sectorielles.

Pour les informations RSE que nous avons considérées les plus importantes ⁽¹⁾ :

- au niveau de l'entité consolidante, nous avons consulté les sources documentaires et mené des entretiens pour corroborer les informations qualitatives (organisation, politiques, actions), nous avons mis en œuvre des procédures analytiques sur les informations quantitatives et vérifié, sur

la base de sondages, les calculs ainsi que la consolidation des données et nous avons vérifié leur cohérence et leur concordance avec les autres informations figurant dans le rapport de gestion ;

- au niveau d'un échantillon représentatif d'entités ⁽²⁾ que nous avons sélectionnées 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 21% des effectifs et entre 29% et 32% des informations quantitatives environnementales présentées.

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

Enfin, nous avons apprécié la pertinence des explications relatives, le cas échéant, à l'absence totale ou partielle de certaines informations.

Nous estimons que les méthodes d'échantillonnage et tailles d'échantillons que nous avons retenues en exerçant notre jugement professionnel nous permettent de formuler une conclusion d'assurance modérée ; une assurance de niveau supérieur aurait nécessité des travaux de vérification plus étendus. Du fait du recours à l'utilisation de techniques d'échantillonnages ainsi que des autres limites inhérentes au fonctionnement de tout système d'information et de contrôle interne, le risque de non-détection d'une anomalie significative dans les informations RSE ne peut être totalement éliminé.

Conclusion

Sur la base de ces 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 24 février 2016

KPMG S.A.

Éric Junières

Associé

Anne Garans

Associée

Département changement climatique
& développement durable

(1) Indicateurs sociaux : effectif total réparti par sexe et âge, nombre d'embauches, nombre de 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).

Indicateurs environnementaux : consommation d'énergie, émissions de gaz à effet de serre (scope 1 et 2).

Informations qualitatives : l'organisation du dialogue social notamment les procédures d'information, de consultation du personnel et de négociation avec celui-ci ; impact territorial, économique et social de l'activité de la société en matière d'emploi et de développement régional.

(2) Teleperformance France, Teleperformance Philippines, FHCS Philippines.



Commentaires sur l'exercice

5.1 Examen de la situation financière et du résultat du groupe	128	5.2 Examen de la situation financière et du résultat de la société	132
5.1.1 Les résultats 2015 du groupe	128	5.2.1 Bilan	132
5.1.2 Trésorerie et capitaux	130	5.2.2 Résultat	133
5.1.3 Données caractéristiques des principales filiales	132	5.3 Tendances et perspectives	134
		5.3.1 Perspectives	134
		5.3.2 Risques et incertitudes	134

5.1 Examen de la situation financière et du résultat du groupe

Les principes comptables suivis par le groupe pour la préparation des états financiers consolidés sont décrits dans les notes annexes aux états financiers consolidés (en page 143 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 Les résultats 2015 du groupe

5.1.1.1 Activité

Le chiffre d'affaires consolidé du groupe s'est élevé à 3 398 millions d'euros, soit une hausse, à données publiées, de 23,2 % par rapport à 2014. Cette croissance comprend un effet périmètre positif de 217 millions d'euros provenant de la consolidation d'Aegis USA Inc. depuis le 7 août 2014 et de City Park Technologies (CPT) depuis le 1^{er} juillet 2014. À périmètre et taux de change constants, la progression s'établit à 7,5 %, dépassant les objectifs que le groupe s'était fixés.

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

(en millions d'euros)	31/12/2015	31/12/2014	variation
zone anglophone & Asie-Pacifique	1 688	1 209	+ 39,6 %
zone Europe continentale, Moyen-Orient et Afrique	876	779	+ 12,4 %
zone ibérico-LATAM	834	770	+ 8,4 %
TOTAL	3 398	2 758	+ 23,2 %

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

	Publié	Comparable *
2013	+ 3,7 %	+ 7,9 %
2014	+ 13,3 %	+ 9,9 %
2015	+ 23,2 %	+ 7,5 %

* À périmètre et taux de change constants.

Les variations des devises ont eu un impact positif significatif sur le chiffre d'affaires et ce, à hauteur de 201 millions d'euros. Les variations les plus significatives proviennent du dollar américain et de la livre sterling.

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

Zone anglophone & Asie-Pacifique

Les activités de la zone anglophone & Asie-Pacifique enregistrent une progression de + 39,6 % à la suite notamment de l'acquisition réalisée aux États-Unis en août 2014 et d'un effet devises positif. La croissance à données comparables s'est établie à 4,4 %.

5.1 Examen de la situation financière et du résultat du groupe

La zone a enregistré des croissances différentes selon les régions qui la composent :

- aux États-Unis, la croissance du groupe a été ralentie par les conséquences de l'accident de sécurité intervenu sur un client significatif du groupe. Ce dernier a réduit temporairement la progression de son volume d'affaires avec le groupe sur certaines lignes de produits. Par ailleurs, certains nouveaux contrats signés fin 2014 ont vu leur montée en puissance opérationnelle plus tardive que prévu ;
- en Asie-Pacifique, l'activité continue de croître à un très bon rythme en Chine, où le groupe accompagne le développement de grands comptes internationaux, avec notamment l'ouverture d'un troisième centre dans le sud du pays.

Zone ibérico-LATAM

La région ibérico-LATAM enregistre une progression de 7,8 % à données comparables. À données publiées, la croissance s'élève à 8,4 %, l'effet devises négatif résultant essentiellement de la dépréciation sur l'année par rapport à l'euro du real brésilien, des pesos mexicain, argentin et colombien, a été plus que compensé par l'appréciation du dollar américain utilisé dans certaines transactions au Mexique.

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

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

Les bonnes performances enregistrées en Argentine et en Colombie compensent une moindre activité dans le secteur des télécommunications au Mexique.

Zone Europe continentale & MEA

Le chiffre d'affaires de la zone a progressé de 12,8 % à données comparables, et de 12,4 % à données publiées.

Le développement rapide des activités de la filiale TLScontact, spécialisée dans les services « face to face », a contribué 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, Égypte). Le démarrage en fin d'année d'un nouveau centre de contacts en Lituanie pour servir le marché scandinave et russe 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 progression par rapport à l'année précédente. Ce retour à la croissance de l'activité est le fruit d'un long et intense effort de prospection commerciale consenti depuis plusieurs années.

5.1.1.2 Rentabilité

L'EBITDA courant s'élève à 492 millions d'euros, en hausse de 31,0 % par rapport à 2014. Sa marge par rapport au chiffre d'affaires s'établit à 14,5 %, en hausse de 0,9 point par rapport à l'année précédente.

L'EBITA courant* atteint 351 millions d'euros contre 267 millions d'euros l'année précédente, soit une progression de 31,6 %. L'EBITA courant rapporté au chiffre d'affaires s'élève à 10,3 % contre 9,7 % en 2014, soit une progression de 0,6 point, en ligne avec l'objectif annoncé du groupe.

L'amélioration notable de sa marge opérationnelle en 2015 résulte notamment de la bonne intégration de la société Aegis USA inc., acquise au cours de l'été 2014, des améliorations enregistrées en Europe sur l'activité visa processing (TLScontact) mais aussi sur les autres activités européennes du groupe. La progression de cette rentabilité prend en compte par ailleurs l'important effort consenti par le groupe en termes de sécurité rendu nécessaire par l'environnement général. Le groupe évalue sur l'année 2015 cet effort à 0,5 point sur la rentabilité opérationnelle.

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

Marge d'EBITA courant* (en %)	2015	2014	2013
zone anglophone & Asie-Pacifique	10,1	11,2	10,0
zone ibérico-LATAM	12,6	10,8	11,8
zone Europe continentale, Moyen-Orient et Afrique	5,0	2,2	1,8
TOTAL (Y COMPRIS HOLDING)	10,3	9,7	9,3

* Résultat opérationnel avant amortissement des incorporels liés aux acquisitions, pertes de valeur de goodwill et hors éléments non récurrents.



La zone anglophone & Asie-Pacifique voit son taux de marge EBITA courant légèrement reculer pour atteindre 10,1 % (170 millions d'euros) contre 11,2 % en 2014. Cette évolution s'explique notamment par le coût des efforts engagés en termes de sécurité et la montée en puissance tardive de certains contrats domestiques.

La zone ibérico-LATAM délivre un taux de marge EBITA courant élevé, à 12,6 %, en progression par rapport à 2014. L'EBITA courant s'élève à 105 millions d'euros contre 83 millions d'euros l'année dernière, en raison pour l'essentiel d'une très bonne tenue des activités du groupe au Brésil.

Avec un EBITA courant de 43 millions d'euros, soit un taux de marge de 5,0 %, en sensible hausse par rapport à 2014 (2,2 %), la zone Europe continentale & MEA confirme l'amélioration progressive et continue de sa rentabilité depuis 4 ans. Le groupe a notamment bénéficié en 2015 d'un effet favorable lié à la montée en puissance des activités de TLScontact mais aussi à l'amélioration de son activité sur le marché français.

Le résultat opérationnel s'établit à 308 millions d'euros contre 237 millions d'euros l'année précédente. Il inclut l'amortissement des actifs incorporels pour 23 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 17 millions d'euros ;
- d'autres charges non récurrentes pour 3 millions d'euros.

Le résultat financier fait ressortir une charge nette de 27 millions d'euros contre 19 millions l'année dernière.

La charge d'impôt s'établit à 78 millions d'euros. Le taux d'imposition moyen du groupe ressort à 27,7 % contre 30,5 % l'année précédente.

La part revenant aux minoritaires dans le résultat s'élève à 3 millions d'euros.

Le résultat net part du groupe à 200 millions d'euros progresse de 33,3 % par rapport à l'année précédente (150 millions d'euros). Le résultat net dilué par action s'élève à 3,45 euros, en hausse de 31,7 % par rapport à l'année précédente.

Le conseil d'administration proposera à l'assemblée générale, qui se réunira le 28 avril 2016, de porter le dividende versé au titre de l'exercice 2015 à 1,20 euro par action contre 0,92 euro versé au titre de l'exercice 2014. Le dividende proposé correspond à un taux de distribution de 35 %, niveau stable par rapport à l'année dernière.

5.1.2 Trésorerie et capitaux

Structure financière consolidée au 31 décembre 2015

► Capitaux à long terme

Au 31 décembre (en millions d'euros)	2015	2014	2013
Capitaux propres	1 765	1 600	1 396
Dettes financières non courantes	469	425	21
Total net des capitaux non courants	2 234	2 025	1 417

► Capitaux à court terme

Au 31 décembre (en millions d'euros)	2015	2014	2013
Dettes financières courantes	151	214	56
Trésorerie et équivalents de trésorerie	257	216	164
Excédent de trésorerie sur les dettes financières	106	2	108

► Source et montant des flux de trésorerie

Au 31 décembre (en millions d'euros)	2015	2014	2013
Flux de trésorerie généré par l'activité opérationnelle avant variation du besoin en fonds de roulement	400	321	239
Variation du besoin en fonds de roulement	- 9	- 116	- 46
Flux de trésorerie d'exploitation	391	205	193
Investissements	- 174	- 631	- 135
Désinvestissements (au prix de cession)	12	3	3
Flux de trésorerie lié aux opérations d'investissement	- 162	- 628	- 132
Changement de part d'intérêts dans les entreprises contrôlées	- 5	- 7	- 11
Dividendes/acquisitions de titres d'auto-contrôle	- 58	- 46	- 16
Intérêts financiers	- 17	- 5	- 3
Variation nette des dettes financières	- 57	563	- 21
Flux de trésorerie lié aux opérations de financement	- 137	505	- 51
VARIATION DE LA TRÉSORERIE	92	82	10

Le cash flow après impôts s'est établi à 400 millions d'euros contre 321 millions d'euros l'année précédente.

La variation du besoin en fonds de roulement du groupe a constitué un emploi de 9 millions d'euros contre un emploi de 116 millions l'année précédente. Le groupe a mis en place un suivi rigoureux et régulier de son besoin en fonds de roulement tout au long de l'année. La croissance des besoins a été inférieure à la croissance de l'activité, le délai moyen d'encaissement des clients ayant reculé d'un jour grâce au plan mis en œuvre.

Les investissements opérationnels nets sont quasiment stables en volume et s'établissent à 172 millions d'euros contre 157 millions l'année précédente. En revanche, ils sont en notable réduction rapportés au chiffre d'affaires : 5,0 % contre 5,7 % en 2014. Ils portent sur des créations et agrandissements de centres de contacts sur les marchés clefs dans les trois régions du groupe.

Le cash flow disponible du groupe s'élève à 219 millions d'euros contre 48 millions d'euros l'année dernière, en forte

amélioration, traduisant la progression de l'activité et de la rentabilité conjuguées au contrôle des emplois financiers.

Après décaissement des dividendes pour un montant de 53 millions d'euros et prise en compte des charges financières pour un montant de 17 millions d'euros, l'endettement net s'élève à 363 millions d'euros au 31 décembre 2015, en sensible réduction par rapport à l'année précédente (423 millions d'euros).

Le groupe bénéficie d'une structure financière très solide avec un taux d'endettement sur fonds propres de 21 %. De même, le ratio d'endettement net sur EBITDA a significativement baissé en 2015 pour s'établir à 0,7 contre 1,1 à la fin de l'année précédente.

Fort de cette situation favorable, le groupe a finalisé mi-février 2016, la renégociation de sa ligne de crédit de 300 millions d'euros auprès de ses banques en allongeant sa maturité tout en améliorant ses conditions financières.



5.1.3 Données caractéristiques des principales filiales

Les données caractéristiques des comptes sociaux des filiales dont le chiffre d'affaires est supérieur à 10 % du chiffre d'affaires consolidé du groupe se présentent comme suit :

Données caractéristiques	Teleperformance USA <i>(en milliers de dollars US)</i>
Actif non courant	892 753
Actif courant	516 834
Total actif	1 409 587
Capitaux propres	324 322
Passif non courant	812 319
Passif courant	272 946
Total passif	1 409 587
Chiffre d'affaires	949 823
RÉSULTAT NET	41 107

5.2 Examen de la situation financière et du résultat de la société

Suite à une décision de l'assemblée générale du 7 mai 2015, la société Teleperformance s'est transformée en société européenne (SE) au cours de l'exercice 2015.

5.2.1 Bilan

5.2.1.1 Investissements

La société Teleperformance n'a pas procédé, en 2015, à des acquisitions ou cessions de titres de participation significatives mais a souscrit aux augmentations de capital de ses filiales en Italie, Espagne et Colombie pour un montant total de 19,5 millions d'euros.

Elle n'a pas réalisé d'investissements incorporels ou corporels significatifs mais a cédé les immobilisations qu'elle avait acquises pour créer un centre de données informatiques en Allemagne et ce, pour un montant de 1,2 million d'euros.

5.2.1.2 Créances rattachées à des participations

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 2015, pour un montant total de 146 millions d'euros dont les principaux sont en faveur de :

- sa filiale Teleperformance USA pour 119 millions de dollars US, soit 109 millions d'euros ;
- sa filiale luxembourgeoise Luxembourg Contact Centers pour 22 millions d'euros ;
- sa filiale allemande Teleperformance Support Services pour 10,4 millions d'euros ;
- sa filiale Teleperformance Canada pour 9 millions de dollars canadiens, soit 6,4 millions d'euros ;
- sa filiale Teleperformance Allemagne pour 5 millions d'euros.

5.2.1.3 Capitaux propres

Le capital social aux 31 décembre 2015 et 2014 est composé de 57 201 690 actions de 2,50 euros.

5.2.1.4 Financement

La société dispose d'une ligne de crédit syndiqué d'un montant de 300 millions d'euros, qui permet des tirages en euros et en dollars américains et est remboursable *in fine*. Mi-février 2016, son échéance a été prolongée jusqu'en février 2021.

Le montant tiré au 31 décembre 2015 est de 90 millions d'euros contre 185 millions d'euros au 31 décembre 2014.

La société dispose d'un emprunt auprès du Crédit Agricole pour 165 millions de dollars US à échéance juillet 2017.

Enfin, la société dispose également d'un placement privé américain mis en place le 9 décembre 2014 pour un montant total de 325 millions de dollars : 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. Ces deux tranches sont remboursables *in fine*.

Au 31 décembre 2015, la société respecte l'ensemble des ratios financiers.

5.2.1.5 Trésorerie

La société présente, au 31 décembre 2015, une trésorerie nette négative de 66,1 millions d'euros contre 62,7 millions d'euros au 31 décembre 2014, incluant les comptes courants de cash pooling et telle que présentée au tableau des flux de trésorerie.

(en milliers d'euros)	31/12/2015	31/12/2014
Concours bancaires	- 1 783	- 470
Valeurs mobilières de placement	16 630	5 111
Disponibilités	125 591	76 272
Comptes courants cash pooling	- 206 505	- 143 629
TRÉSORERIE NETTE	- 66 067	- 62 716

5.2.1.6 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 2015.

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	Overdue + 120 jours	Total
2015							
Intragroupe		16	933				949
Tiers externe	309					50	359
TOTAL	1 651	33	676	12		62	1 308
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

5.2.2 Résultat

5.2.2.1 Activité

La société 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.

Le montant du chiffre d'affaires s'établit à 67,5 millions d'euros contre 57,4 millions d'euros en 2014, en augmentation de 10,1 millions d'euros.

Le résultat d'exploitation fait ressortir un profit de 37,4 millions d'euros en 2015 contre 17,7 millions d'euros en 2014.



5.2.2.2 Résultat financier

Le résultat financier d'un montant de 104,0 millions d'euros en 2015 contre 44,0 millions d'euros en 2014, se décompose comme suit :

	2015	2014
Dividendes	96,2	43,2
Intérêts financiers (net)	13,3	6,5
Abandon de créances (net)	- 4,1	- 3,8
Différences de change	5,9	5,1
Provisions sur filiales	- 7,3	- 7,0
TOTAL	104,0	44,0

Les montants figurant en « Provisions sur filiales » correspondent principalement à des dépréciations des titres de la filiale espagnole pour 8,5 millions d'euros en 2015 et 7,0 millions d'euros en 2014.

En 2014 et 2015, la société a renoncé aux créances qu'elle détenait auprès de sa filiale Teleperformance France au titre de la redevance de marque et des prestations de services rendues et ce pour un montant de 3,8 millions d'euros et 3,7 millions d'euros respectivement.

5.2.2.3 Résultat net

Le résultat courant avant impôts 2015 fait ressortir un profit de 141,4 millions d'euros, contre un profit de 61,7 millions d'euros en 2014.

Après un impôt sur les sociétés de 22,1 millions d'euros en 2015 (12,4 millions d'euros en 2014), le résultat net 2015 est un bénéfice de 120,0 millions d'euros (49,5 millions d'euros en 2014).

5.2.2.4 Résultat fiscal

Le résultat fiscal d'ensemble s'est traduit par un bénéfice de 43,0 millions d'euros en 2015. Le montant des déficits reportables au 31 décembre 2015 s'élève à 21,3 millions d'euros.

La société bénéficie par ailleurs d'une créance de *carry back* d'un montant de 7,0 millions d'euros, remboursable au plus tard le 15 mai 2016.

En application de l'article 223 quater du Code général des impôts, il est précisé que le montant global des dépenses et charges visées au paragraphe 4 de l'article 39 du Code général des impôts s'est élevé à 19 465 euros au cours de l'exercice écoulé, et que l'impôt supporté à ce titre s'est élevé à 7 397 euros.

5.3 Tendances et perspectives

5.3.1 Perspectives

Le groupe Teleperformance poursuivra en 2016 sa stratégie de création de valeur et de croissance équilibrée. Pour l'exercice 2016, il anticipe une progression de son chiffre d'affaires – à devises et périmètre constants – comprise entre 5 % et 7 %, supérieure à l'évolution attendue du marché.

Le groupe vise une marge opérationnelle courante sur chiffre d'affaires qui devrait être supérieure ou égale à 10,3 %, ainsi que le maintien d'une forte génération de cash-flow.

5.3.2 Risques et incertitudes

Les activités du groupe sont soumises aux risques des marchés (sensibilité aux paramètres économiques et financiers), ainsi qu'au risque politique et géopolitique lié à sa présence

mondiale. Une description détaillée de ces risques figure au paragraphe 1.6. *Facteurs de risques* du présent document de référence.



6

Comptes consolidés

6.1	État de la situation financière	136	6.5	Variation des capitaux propres	139
6.2	État du résultat	137	6.6	Notes annexes aux états financiers consolidés	140
6.3	État du résultat global	137	6.7	Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	177
6.4	État des flux de trésorerie	138			

6.1 État de la situation financière

(en millions d'euros)	Notes	31/12/2015	31/12/2014
ACTIF			
Actifs non courants			
Goodwill	D	1 123	1 019
Autres immobilisations incorporelles	C.2	281	323
Immobilisations corporelles	C.1	428	391
Actifs financiers	G.2	34	43
Impôts différés	E.2	36	41
Total actifs non courants		1 902	1 817
Actifs courants			
Actifs impôts exigibles		36	37
Clients	C.3	754	693
Autres actifs courants	C.3	107	113
Autres actifs financiers	G.2	43	51
Trésorerie et équivalents	G.4	257	216
Total actifs courants		1 197	1 110
TOTAL ACTIF		3 099	2 927
PASSIF			
Capitaux propres			
Capital	F.1	143	143
Prime d'émission		575	575
Réserves de conversion		69	32
Autres réserves groupe		971	845
Total part du groupe		1 758	1 595
Participations ne conférant pas le contrôle		7	5
Total capitaux propres		1 765	1 600
Passifs non courants			
Provisions	I.2	10	10
Passifs financiers	G.4	469	425
Impôts différés	E.2	110	125
Total passifs non courants		589	560
Passifs courants			
Provisions	I.2	70	43
Dettes d'impôts		46	49
Fournisseurs	C.9	117	123
Autres passifs courants	C.9	361	338
Autres passifs financiers	G.4	151	214
Total passifs courants		745	767
TOTAL DES PASSIFS ET DES CAPITAUX PROPRES		3 099	2 927

6.2 État du résultat

(en millions d'euros)	Notes	2015	2014
Chiffre d'affaires	C.10	3 398	2 758
Autres produits de l'activité	C.10	6	7
Charges de personnel		- 2 269	- 1 883
Charges externes	C.11	- 626	- 493
Impôts et taxes		- 17	- 14
Dotations aux amortissements		- 141	- 109
Amortissements des incorporels liés aux acquisitions		- 23	- 15
Charges liées aux paiements fondés sur des actions	C.4	- 17	- 7
Autres produits (charges) d'exploitation	C.12	- 3	- 7
Résultat opérationnel		308	237
Produits de trésorerie et d'équivalents de trésorerie		1	2
Coût de l'endettement financier brut		- 23	- 14
Coût de l'endettement financier net	G.3	- 22	- 12
Autres produits (charges) financiers	G.3	- 5	- 7
Résultat financier		- 27	- 19
Résultat avant impôt		281	218
Charge d'impôt	E.1	- 78	- 66
Résultat net après impôt		203	152
Résultat net après impôt – Part du groupe		200	150
Résultat net après impôt – Participations ne conférant pas le contrôle		3	2
Résultat de base par action (en euros)	F.3	3,51	2,62
Résultat dilué par action (en euros)	F.3	3,45	2,62



6.3 État du résultat global

(en millions d'euros)	2015	2014
RÉSULTAT NET APRÈS IMPÔT	203	152
Non recyclables en résultat		
Recyclables en résultat		
Gains (pertes) nets sur couvertures de change (brut)	0	- 8
Gains (pertes) nets sur couvertures de change (impôt)	0	3
Écarts de conversion	37	97
Autres éléments du résultat global	37	92
TOTAL PRODUITS ET CHARGES COMPTABILISÉS	240	244
dont groupe	237	242
dont participations ne conférant pas le contrôle	3	2

6.4 État des flux de trésorerie

(en millions d'euros)	Notes	2015	2014
FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS À L'ACTIVITÉ OPÉRATIONNELLE			
Résultat net après impôt – Part du groupe		200	150
Résultat participation ne conférant pas le contrôle		3	2
Charges d'impôts comptabilisées		78	66
Charges d'intérêts financiers nets		17	6
Charges (produits) sans effet sur la trésorerie	H.1	183	150
Impôt décaissé	H.2	- 81	- 53
Marge brute d'auto-financement		400	321
Variation du besoin en fonds de roulement	H.3	- 9	- 116
Flux de trésorerie générés par l'activité		391	205
FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX OPÉRATIONS D'INVESTISSEMENT			
Acquisition d'immobilisations inc. et corporelles		- 174	- 160
Prêts accordés			- 1
Cession d'immobilisations inc. et corporelles		2	3
Remboursement de prêts		10	1
Acquisitions de participations avec prise de contrôle			- 471
Flux de trésorerie liés aux investissements		- 162	- 628
FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX OPÉRATIONS DE FINANCEMENT			
Acquisition/cession de titres d'auto-contrôle		- 5	
Changement de parts d'intérêts dans les sociétés contrôlées		- 5	- 7
Dividendes versés aux actionnaires de la société mère		- 53	- 46
Intérêts financiers versés/reçus *		- 17	- 5
Augmentation des dettes financières		749	918
Remboursement des dettes financières		- 806	- 355
Flux de trésorerie liés aux opérations de financement		- 137	505
Variation de trésorerie		92	82
<i>incidence des variations de change et reclassements</i>		- 52	- 28
Trésorerie à l'ouverture	H.5	214	160
Trésorerie à la clôture	H.5	254	214

* Compte tenu de l'importance des intérêts financiers versés par le groupe suite à l'acquisition d'Aegis USA Inc., il a été décidé de présenter ces éléments dans les flux de trésorerie liés aux opérations de financement. Ainsi, l'année 2014 a été traitée à l'identique.

6.5 Variation des capitaux propres

(en millions d'euros)	Part du groupe							Total
	Capital social	Prime d'émission	Réserves de conversion	Réserves & résultat	Impact des instruments financiers de couverture	Capitaux propres	Participation ne conférant pas le contrôle	
31/12/2013	143	576	-65	740	-2	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	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	1 595	5	1 600
Différences de change résultant de la conversion des opérations à l'étranger			37			37		37
Résultat net après impôt				200		200	3	203
Pertes nettes sur les couvertures de flux de trésorerie						0		0
TOTAL DES PRODUITS ET CHARGES COMPTABILISÉS	0	0	37	200	0	237	3	240
Opérations sur minoritaires				-32		-32	-1	-33
Juste valeur actions gratuites				16		16		16
Titres d'auto-contrôle				-5		-5		-5
Dividendes (0,92 € par action)				-53		-53		-53
31/12/2015	143	575	69	978	-7	1 758	7	1 765

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

(en millions d'euros)

SOMMAIRE DES NOTES ANNEXES AUX ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS

A. Principes comptables généraux	141	F. Capitaux propres et résultat par action	157
Note A.1 Entité présentant les états financiers	141	Note F.1 Capital social	157
Note A.2 Bases de préparation	141	Note F.2 Titres d'auto-contrôle	157
Note A.3 Dépréciation	142	Note F.3 Résultat par action	157
Note A.4 Détermination de la juste valeur	142	G. Actifs et Passifs financiers	158
Note A.5 Glossaire	142	Note G.1 Principes et méthodes comptables	158
B. Périmètre de consolidation	143	Note G.2 Actifs financiers	159
Note B.1 Principes et méthodes comptables	143	Note G.3 Résultat financier	159
Note B.2 Évolution du périmètre de consolidation	144	Note G.4 Passifs financiers	160
C. Activité opérationnelle	145	Note G.5 Opération de couverture de change	162
Note C.1 Immobilisations corporelles	145	Note G.6 Valeur comptable et juste valeur des actifs et passifs financiers par catégorie	164
Note C.2 Autres immobilisations incorporelles	146	Note G.7 Gestion du risque financier	165
Note C.3 Créances clients et autres débiteurs	148	Note G.8 Risques de conversion dans le cadre de la consolidation	167
Note C.4 Paiements fondés sur des actions	149	Note G.9 Devises étrangères	168
Note C.5 Avantages à court terme	149	H. Flux de trésorerie	169
Note C.6 Indemnités de fin de contrat de travail	149	Note H.1 Charges (produits) sans effet sur la trésorerie	169
Note C.7 Avantages au personnel – Régimes à cotisations définies	150	Note H.2 Impôt décaissé	169
Note C.8 Autres avantages à long terme	150	Note H.3 Variation du besoin en fonds de roulement	169
Note C.9 Dettes fournisseurs et autres créditeurs	150	Note H.4 Bouclage des flux de trésorerie et de l'endettement financier net	169
Note C.10 Produits	150	Note H.5 Trésorerie présentée dans l'état des flux de trésorerie	169
Note C.11 Charges externes	151	I. Provisions, litiges, engagements et autres obligations contractuelles	170
Note C.12 Autres produits et charges d'exploitation	151	Note I.1 Principes et méthodes comptables	170
Note C.13 Information sectorielle	152	Note I.2 Variation des provisions	170
D. Goodwill	153	Note I.3 Avantages postérieurs à l'emploi : régimes à prestations définies	171
Note D.1 Principes et méthodes comptables	153	Note I.4 Garanties et autres obligations contractuelles	172
Note D.2 Variation du goodwill	153	Note I.5 Litiges	173
Note D.3 Détermination des principales unités génératrices de trésorerie ou groupe d'unités génératrices de trésorerie (appelés ci-après UGT)	153	J. Parties liées	173
Note D.4 Détermination de la valeur recouvrable des UGT	154	Note J.1 Nature des transactions entre la société mère et les filiales du groupe	173
Note D.5 Tests de sensibilité	155	Note J.2 Nature des relations avec les parties liées	173
E. Impôts sur les résultats	155	Note J.3 Rémunération des dirigeants (Comex)	173
Note E.1 Charge d'impôt	155	K. Événements postérieurs à la clôture	173
Note E.2 Impôts différés	156	L. Liste des sociétés consolidées	174

Événements de l'exercice 2015

Aucun événement significatif n'est survenu au cours de l'exercice 2015.

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 2015 comprennent la société et ses filiales (ensemble désigné comme *le groupe*).

Les états financiers ont été arrêtés par le conseil d'administration du 24 février 2016 et seront soumis à l'approbation de l'assemblée générale du 28 avril 2016.

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 2015 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 :

- IFRIC 21 sur les taxes ;
- améliorations annuelles 2011-2013 ;

n'ont pas eu d'impact significatif sur les états financiers consolidés du groupe.

Par ailleurs, le groupe n'a pas opté pour une application anticipée des autres normes et amendements applicable par anticipation :

- améliorations annuelles 2010-2012 ;
- amendements à IAS 19 sur les cotisations des membres du personnel.

Ces normes et interprétations seront d'application obligatoire à compter du 1^{er} janvier 2016.

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 2014.

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 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.



NOTE A.3 Dépréciation

Actifs non financiers

Les actifs non financiers du groupe (les immobilisations) sont examinés à chaque date de clôture afin de déterminer les montants éventuels des dépréciations qui seraient à comptabiliser.

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.4 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. 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. De manière générale, les grandes catégories d'actifs et passifs sont évaluées comme suit :

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 marques acquise 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 de la marque.

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.

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.

NOTE A.5 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 : $\text{NOPAT} / \text{Capital Employed}$.

NOPAT : signifie le résultat opérationnel courant (hors éléments non récurrents) et après application du taux effectif d'impôts.

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

Éléments non récurrents : il s'agit principalement de coûts de restructuration, de charges liées aux plans d'attribution gratuite d'actions, de coûts liés aux fermetures de filiales, de frais d'acquisition de sociétés ou tout autre coût inhabituel de par sa nature ou son montant.

B. Périmètre de consolidation

NOTE B.1 Principes et méthodes comptables

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.

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 bilanciaux, 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.

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 où 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 hyperinflationniste 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.

B.1.3 Regroupements d'entreprise

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 1^{er} 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 groupe n'a pas réalisé d'opérations d'acquisitions ou de cessions de sociétés au cours de l'année 2015.

La comptabilisation de l'acquisition de la société Aegis USA Inc., intervenue en août 2014, a été finalisée au cours du 1^{er} semestre 2015. Il en résulte une valeur de la « relation clients »

arrêtée définitivement à 244,6 millions de dollars, l'impôt différé passif y afférent se montant à 91,7 millions de dollars.

Le prix d'acquisition a fait l'objet d'un ajustement qui avait été anticipé dans les comptes au 31 décembre 2014, et est donc définitivement arrêté à 605,0 millions de dollars.

Le tableau ci-dessous récapitule les justes valeurs des actifs et passifs acquis à la date d'acquisition :

<i>(en millions de dollars US)</i>	Justes valeurs au 07/08/2014
Actifs non courants	
Immobilisations incorporelles	248
Immobilisations corporelles	60
Autres actifs non courants	5
Total actifs non courants	313
Actifs courants	
Clients	51
Autres actifs courants	16
Garantie de passif	36
Trésorerie et équivalents	26
Total actifs courants	129
TOTAL ACTIF	442
Passifs non courants	
Impôts différés passifs	83
Total passifs non courants	83
Passifs courants	
Fournisseurs	9
Passifs éventuels	55
Autres passifs courants	86
Total passifs courants	150
TOTAL PASSIF	233
ACTIFS NETS ACQUIS À 100 %	209
PRIX D'ACQUISITION	605
GOODWILL	396

La contribution d'Aegis USA Inc. au résultat 2015 du groupe se présente comme suit :

<i>(en millions de dollars US)</i>	2015
Chiffre d'affaires	397
Résultat opérationnel *	50
Résultat net *	34

* Avant amortissement des incorporels reconnus dans le cadre de l'acquisition.

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.3 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 agencements et installations réalisés dans des immeubles loués sont amortis sur leur durée d'utilité sauf si la durée du contrat de location est inférieure à celle-ci. Dans ce cas, cette dernière est retenue.

Les durées d'utilité estimées sont les suivantes :

Constructions :	20 à 25 ans
Matériel de bureau et informatique :	3 à 5 ans
Autres immobilisations corporelles :	3 à 10 ans

Les modes d'amortissement, les durées d'utilité et les valeurs résiduelles sont revus à chaque clôture.

Les terrains ne sont pas amortis.

Les immobilisations corporelles se décomposent comme suit :

Valeurs brutes	Terrains & constructions	Matériel informatique téléphonique	Autres	En cours	Total
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
Variation de périmètre *	13	20	18		51
Reclassement	29		2	- 31	0
Augmentation	39	58	28	26	151
Diminution	- 9	- 59	- 27		- 95
Conversion	2	6	- 4		4
31 DÉCEMBRE 2015	402	473	211	12	1 098



Amortissements	Terrains & constructions	Matériel informatique téléphonique	Autres	En cours	Total
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
Variation de périmètre*	- 2	- 20	- 18		- 40
Dotation	- 43	- 57	- 24		- 124
Diminution	9	59	26		94
Conversion	- 3	- 4	3		- 4
31 DÉCEMBRE 2015	- 192	- 351	- 127		- 670

Montant net	Terrains & constructions	Matériel informatique téléphonique	Autres	En cours	Total
31 décembre 2013	127	89	63	8	287
31 décembre 2014	175	119	80	17	391
31 DÉCEMBRE 2015	210	122	84	12	428

* La ligne « variation de périmètre » est liée à l'acquisition de la société Aegis USA Inc. en 2014 et dont le bilan d'acquisition a fait l'objet d'ajustements au cours du premier semestre 2015.

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 acquises avec ce type de contrat est non significatif.

NOTE C.2 Autres immobilisations incorporelles

Elles comprennent principalement :

- les marques 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.3 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
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 2013	115	95	3	213
Variation 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
Variation de périmètre		- 51		- 51
Reclassement	1			1
Augmentation	18			18
Diminution	- 2		- 1	- 3
Conversion	2	33		35
AU 31 DÉCEMBRE 2015	157	331	2	490

Dépréciations & amortissements	Logiciels	Incorporels liés aux acquisitions	Autres	Total
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
Reclassement	- 1	2		1
Dotation	- 17	- 23		- 40
Diminution	2		1	3
Conversion	- 2	- 4		- 6
AU 31 DÉCEMBRE 2015	- 122	- 86	- 1	- 209

Montant net	Logiciels	Incorporels liés aux acquisitions	Autres	Total
Au 31 décembre 2013	25	52	1	78
Au 31 décembre 2014	34	288	1	323
AU 31 DÉCEMBRE 2015	35	245	1	281

Au 31 décembre 2015, les incorporels liés aux acquisitions concernent des marques pour 0,8 million d'euros et des « relations clients » pour 244,3 millions d'euros dont

203,7 millions d'euros sont liés à l'acquisition d'Aegis USA Inc. (voir note B.2 *Évolution du périmètre de consolidation*).



NOTE C.3 Créances clients et autres débiteurs

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

	31/12/2015			31/12/2014
	Brut	Dépréc.	Net	Net
Créances clients et comptes rattachés	764	- 10	754	693
Autres créances	32	- 10	22	31
État, impôts et taxes	41		41	40
Avances et créances sur immobilisations	6		6	3
Charges constatées d'avance	38		38	39
TOTAL	881	- 20	861	806

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

	31/12/2015	31/12/2014
Anglophone APAC	410	378
Ibérico-LATAM	150	138
Europ cont. & MEA	194	177
Holdings	0	0
TOTAL	754	693

► Échéancier des créances clients et comptes rattachés

	31/12/2015	31/12/2014
Non échues	579	526
< 30 jours	115	73
< 60 jours	28	39
< 90 jours	8	26
< 120 jours	17	20
> 120 jours	7	9
TOTAL	754	693

Affacturation

Dans le cadre d'un contrat d'affacturation, 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'affacturation qui répondent aux critères de déconsolidation. Ces contrats portent sur un montant de 32,2 millions d'euros au 31 décembre 2015 (17,8 millions d'euros au 31 décembre 2014).

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.

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.

Les caractéristiques des deux plans sont les suivantes :

	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	- 191 000	
Nombre d'actions en circulation au 31/12/2015	949 000	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 pour le plan du 30 juillet 2013 et sur les exercices 2014 à 2016 pour le plan du 25 février 2014.

Les critères de performance ayant été atteints pour le plan du 30 juillet 2013, il a été considéré que toutes les actions en circulation au 31 décembre 2015 seraient attribuées. Une charge de 16,7 millions d'euros a été constatée en 2015 contre 7,0 millions d'euros en 2014.



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 8,2 millions d'euros sur l'exercice 2015 contre 7,8 millions d'euros en 2014.

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*.

NOTE C.9 Dettes fournisseurs et autres créditeurs

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

	31/12/2015	31/12/2014
Fournisseurs	117	123
Autres créditeurs	125	121
État impôts et taxes	57	56
Charges à payer	127	109
Autres dettes d'exploitation	52	52
TOTAL	478	461

Les autres dettes d'exploitation au 31 décembre 2015 incluent pour 23,5 millions d'euros (contre 22,1 millions d'euros au 31 décembre 2014) 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.

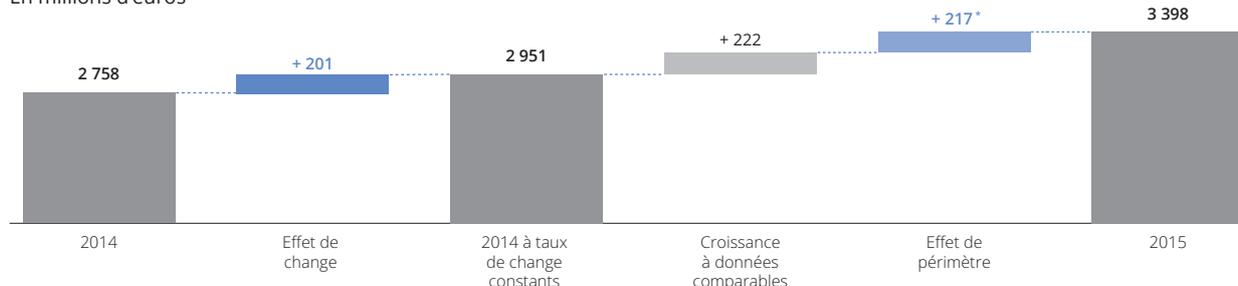
Pour les contrats dont la facturation est basée sur du temps passé, le produit est estimé en fonction du temps effectif facturable.

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.

En millions d'euros



* Concerne les sociétés Aegis USA Inc. et City Park Technologies acquises au cours du second semestre 2014.

Le chiffre d'affaires consolidé 2015 s'élève à 3 398,0 millions d'euros soit, à données publiées, une hausse de 23,2 % par rapport à 2014.

À périmètre et taux de change constants, la progression est de 7,5 %.

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 2015, les subventions représentent un montant de 6,6 millions d'euros contre 7,5 millions d'euros en 2014. Elles intègrent le CICE pour 3,0 millions d'euros sur l'année 2015 contre 3,4 millions d'euros en 2014.

NOTE C.11 Charges externes

Elles sont constituées pour l'essentiel de loyers et charges locatives, des frais de communications téléphoniques, locations, 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 I.4 *Garanties et autres obligations contractuelles*.

	2015	2014
Loyers et charges locatives immobilier	188	153
Frais de télécommunication	93	76
Location et entretien de matériel	62	52
Honoraires	32	26
Frais de déplacement, missions & réceptions	37	37
Consommables	13	11
Frais de recrutement	30	20
Nettoyage et gardiennage	41	30
Frais de fonctionnement	51	40
Autres	79	48
TOTAL	626	493

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...

	2015	2014
Autres produits d'exploitation	0	0
Autres charges d'exploitation	- 3	- 7
TOTAL	- 3	- 7

Les autres charges d'exploitation comprennent notamment les frais d'acquisition de Aegis USA Inc. et de CPT pour un total de 3,6 millions d'euros en 2014 et 0,7 million d'euros en 2015 ainsi que divers coûts non récurrents.



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 sous-groupes TLS et GN Research ont été rattachés.

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

L'information sectorielle est présentée ci-après :

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

2015	Anglophone APAC	Ibérico- LATAM	Europe cont. & MEA	Holdings	TOTAL
Chiffre d'affaires	1 688	834	876		3 398
Résultat opérationnel	150	101	43	14	308
Investissements	89	37	48		174
Amortissements des actifs corporels et incorporels	90	40	34	1	165

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

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. 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 2014 et 2015 sont détaillées ci-dessous :

Goodwill	Valeurs brutes	Dépréciations	Montant net
Au 31 décembre 2013	698	- 24	674
Variation de périmètre *	276		276
Conversion	69		69
Au 31 décembre 2014	1 043	- 24	1 019
Variation de périmètre *	40		40
Conversion	63	1	64
AU 31 DÉCEMBRE 2015	1 146	- 23	1 123

* La ligne « Variation de périmètre » est liée à l'acquisition de la société Aegis USA Inc. en 2014 et dont le bilan d'acquisition a fait l'objet d'ajustements au cours du premier semestre 2015.

NOTE D.3 Détermination des 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 2015, 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 au Guyana.

En 2015, le groupe a finalisé l'intégration des sociétés Aegis USA Inc. acquises en 2014, avec ses activités « UGT Amérique du Nord ». Il en résulte la fusion de l'UGT FHCS (ex Aegis) avec cette dernière. La valeur du goodwill regroupé s'élève au 31 décembre 2015 à 676 millions d'euros.



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, 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 15,4 millions d'euros constaté 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 51,6 millions d'euros sur celle-ci. Hors CICE, la valeur recouvrable de l'UGT aurait été supérieure de 9,0 millions d'euros à la valeur comptable des actifs ce qui n'aurait pas conduit à une dépréciation du goodwill.

Autres UGT

Les autres UGT ne représentent individuellement que des montants inférieurs à 2,7 % 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 2015.

	Goodwill				Taux d'actualisation	
	31/12/2015	Dont dépréciation	31/12/2014	Dont dépréciation	2015	2014
Amérique du Nord & FHCS	676	16	575	16	8,1 %	7,6 %
Nearshore	125	0	123	0	10,6 %	11,0 %
Europe centrale	94	0	93	0	6,5 %	6,5 %
Royaume-Uni	82	0	77	0	7,8 %	7,6 %
FSM	53	0	53	0	7,1 %	6,9 %
Autres	93	7	98	8		
TOTAL	1 123	23	1 019	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 la valeur recouvrable par zone géographique et fondée sur les prévisions de flux de trésorerie attendus sur une période de 5 ans. Le flux de la première année est fondé sur le budget de l'exercice N+1 approuvé par la direction. Les flux des deux années suivantes 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, 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 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 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 2015 se détaille comme suit :

	Valeur recouvrable 2015
Amérique du Nord	1 530
Nearshore	602
Europe centrale	180
FSM	124

NOTE D.5 Tests de sensibilité

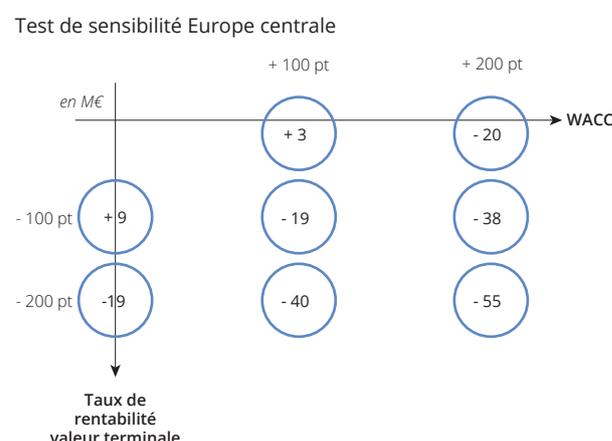
Lorsque, suite aux travaux décrits ci-dessus, il s'avère qu'une UGT a une valeur recouvrable proche de sa valeur comptable, il est procédé à des analyses de sensibilité tant au taux d'actualisation qu'au taux de rentabilité utilisé pour calculer la valeur terminale.

En 2015, l'UGT Europe Centrale, dont le goodwill se monte à 94 millions d'euros a fait l'objet d'analyses complémentaires même si sa valeur recouvrable excède de 36 millions d'euros sa valeur comptable.

Le taux de rentabilité retenu en valeur terminale de l'UGT Europe centrale est le reflet de l'expérience passée sur cette UGT et apparaît raisonnable par rapport aux prévisions dont dispose le groupe à la date de clôture.

Le graphique ci-après montre 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 cette UGT.

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.



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 2015 s'élève à 77,8 millions d'euros contre 66,5 millions d'euros en 2014 et est analysée ci-dessous :

	2015	2014
Résultat net consolidé	203	152
Charge d'impôt courant	79	77
Charge d'impôt différé	- 1	- 11
Résultat avant impôt	281	218
Taux d'impôt en vigueur en France	38,00 %	34,43 %
Charge d'impôt théorique	- 107	- 75
CVAE	- 2	- 3
IRES/IRAP	- 1	- 2
Taxe sur les dividendes	- 2	- 1
Différentiel de taux	34	18
Autres différences permanentes et divers	4	- 8
Actifs d'impôt différé non reconnus	- 4	5
TOTAL	- 78	- 66

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 31/12/2013	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
Périmètre	7	- 15	22	
Résultat	4	3	1	
Conversion	- 2	11	- 13	
Compensation IDA/IDP	- 14	- 14	0	
AU 31/12/2015	36	110	- 74	15

Les impôts différés passifs liés aux actifs incorporels reconnus dans le cadre de regroupements d'entreprises se montent à 89,3 millions d'euros au 31 décembre 2015 (105,8 millions d'euros au 31 décembre 2014) suite à l'acquisition d'Aegis USA Inc.

Les impôts différés actifs se montent à 36,2 millions d'euros au 31 décembre 2015 contre 41,3 millions d'euros au 31 décembre 2014 et concernent des pertes fiscales reportables pour 14,9 millions d'euros.

Des actifs d'impôts différés sur des déficits fiscaux reportables n'ont pas été reconnus, à hauteur de 14,2 millions d'euros au 31 décembre 2015 (17,6 millions d'euros au 31 décembre 2014), la visibilité sur leur recouvrement n'ayant pas été jugée suffisante.

Le groupe dispose d'environ 98 millions de déficits fiscaux reportables dont 85 millions d'euros sur une durée illimitée.

F. Capitaux propres et résultat par action

NOTE F.1 Capital social

Le montant du capital social au 31 décembre 2015 est de 143 004 225 euros, divisé en 57 201 690 actions d'une valeur nominal de 2,50 €, entièrement libérées.

	31/12/2015	31/12/2014
Nombre d'actions émises et entièrement libérées	57 201 690	57 201 690
dont actions détenues par le groupe	146 247	62 461
Dividende distribué au titre de l'exercice *	68,6 **	52,6
Dividende par action (en euros)	1,20 **	0,92

* Sur la base du nombre d'actions au 31 décembre.

** Tel que proposé à l'AG du 28 avril 2016.

La société Teleperformance n'a pas procédé à des mouvements sur le capital social au cours de l'exercice 2015.

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 2015, 146 247 actions de la société dont 19 000 acquises dans le cadre du contrat de liquidité et 127 247 acquises pour servir les plans d'actions de performance pour un montant respectif de 1,5 million d'euros et 5,6 millions d'euros. Ces montants sont imputés sur les capitaux propres.

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 actions de performance attribuées aux membres du personnel dès lors que les critères de performance requis sont atteints à la clôture de l'exercice.

	2015	2014
Résultat net, part du groupe	200	150
Nombre moyen pondéré d'actions utilisé pour le calcul du résultat net par action	57 111 038	57 160 583
Effet dilutif des actions de performance	857 176	0
Nombre moyen pondéré d'actions utilisé pour le calcul du résultat net dilué par action	57 968 214	57 160 583
Résultat de base par action (en euros)	3,51	2,62
Résultat dilué par action (en euros)	3,45	2,62

Il est à noter que les plans d'attributions d'actions de performance mis en place en 2013 sont pris en compte dans le calcul du résultat dilué, les critères de performance qui conditionnent leur octroi définitif étant atteints au 31 décembre 2015.

► Nombre moyen pondéré d'actions utilisé pour le calcul du résultat par action

	2015	2014
Actions ordinaires émises au 1 ^{er} janvier	57 201 690	57 260 190
Actions auto-détenues	- 90 652	- 99 607
TOTAL	57 111 038	57 160 583



G. Actifs et Passifs financiers

NOTE G.1 Principes et méthodes comptables

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 ;
- les 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.

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.

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.

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.

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.

NOTE G.2 Actifs financiers

	Courant	Non courant	Total 31/12/2015	Total 31/12/2014
Prêts	3		3	13
Instruments financiers dérivés	3		3	4
Dépôts et cautionnements	7	34	41	50
Garantie de passif	31		31	29
Montant brut actifs financiers	44	34	78	96
Provisions	- 1		- 1	- 2
MONTANT NET ACTIFS FINANCIERS	43	34	77	94

Le montant figurant en garantie de passif, soit 30,7 millions d'euros (33,4 millions de dollars US), est lié à l'acquisition d'Aegis USA Inc. en 2014 (voir note I.2 *Variations des provisions*).

NOTE G.3 Résultat financier

	2015	2014
Produits de trésorerie et équivalents	1	2
Intérêts financiers	- 18	- 8
Commissions bancaires	- 5	- 6
Coût de l'endettement brut	- 23	- 14
Coût de l'endettement net	- 22	- 12
Gains de change	32	11
Pertes de change	- 37	- 19
Autres frais financiers		1
Autres produits (charges) financiers	- 5	- 7
RÉSULTAT FINANCIER	- 27	- 19

NOTE G.4 Passifs financiers

Au 31 décembre 2015, le groupe dispose principalement des financements suivants :

- 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* ;
- un emprunt de 165 millions de dollars US à échéance juillet 2017 ;

- une ligne de crédit syndiquée multidevises de 300 millions d'euros, mise en place en juin 2012 et à échéance février 2019, utilisée à hauteur de 90 millions d'euros au 31 décembre 2015 (contre 185 millions d'euros au 31 décembre 2014). Du fait de la mise en place d'un « Cross Currency Interest Swap », ce montant équivaut à 115 millions de dollars US.

Le solde disponible de la ligne de crédit syndiqué multidevises (€, US\$) au 31 décembre 2015 est de 210 millions d'euros.

Endettement financier net : répartition courant/non courant

	Total 2015	Courant	Non courant *	Total 2014	Courant	Non courant
Emprunt auprès des établissements de crédit et « USPP »	547	94	453	602	196	406
Concours bancaires	3	3		2	2	
Dettes de crédit-bail	2	1	1	2	1	1
Autres emprunts et dettes financières	2	2		5	4	1
Cross Currency Interest sur emprunt	20	20		11	11	
Dettes auprès des actionnaires minoritaires	46	31	15	17	0	17
Total des dettes	620	151	469	639	214	425
Valeurs mobilières de placement	20	20		7	7	
Disponibilités	237	237		209	209	
Total des disponibilités	257	257		216	216	
ENDETTEMENT NET	363	- 106	469	423	- 2	425

* La partie à plus de cinq ans s'élève à 298 millions d'€.

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 2015 et 2014).

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. Compte tenu des très bons résultats des filiales concernées, la dette s'élève à 46 millions d'euros au 31 décembre 2015 contre 17 millions d'euros au 31 décembre 2014.

Détail des emprunts auprès des établissements de crédit et « USPP »

► Ventilation par nature de taux et principales devises

	Total	€	USD	CLP	TRY	COP	MAD	Autre
VENTILATION PAR TAUX								
■ taux fixe	304		298	1	1		2	2
■ taux variable	243	90	152			1		
TOTAL 2015	547	90	450	1	1	1	2	2

	Total	€	USD	CAD	TRY	COP	ARS	Autre
VENTILATION PAR TAUX								
■ taux fixe	272		266		1		3	2
■ taux variable	330	185	136	6		3		
TOTAL 2014	602	185	402	6	1	3	3	2

► Ventilation par types d'emprunt

	31/12/2015	Disponible	Total ligne de crédit	Montant en devises au 31/12/2015		Taux	Échéance	Covenant financier
LIGNE DE CRÉDIT								
Teleperformance SE	90	210	300	90	€	Euribor + 1,18 %	2019/02	oui
					USD	Libor + 1,50 %		
MMCC Solutions Canada		6		9	CAD	Bank's prime rate + 1 %		oui
Teleperformance Xian	1	0	1	5	CNY	4,7 %	2016/02	non
Total	91	216	301					
PRÊTS BANCAIRES GARANTIS								
Teleperformance SE	152			165	USD	Libor \$ + 1,10 %	2017/07	oui
Teleperformance SE (USPP)	146			160	USD	3,64 %	2021/12	oui
Teleperformance SE (USPP)	152			165	USD	3,98 %	2024/12	oui
Citytech	1			1	USD	5,68 %	2017/03	non
				3	ARS	9,90 %	2016/10	non
TLScontakt Maroc	2			26	MAD	6,25 %	2016/11	non
Total	453							
PRÊTS BANCAIRES NON GARANTIS								
Teleperformance Chili	1			1 134	CLP	6,48 % à 7,8 %	2016/12	non
Teledatos	1			1 907	COP	DTF + 0,70 % à 4,25 %	2016/02	non
Metis	1			2	TRY	1,03 % à 1,08 %	2016/09	non
Total	3							
TOTAL	547	216	301					

Covenants

Nos principales dettes financières sont soumises à des covenants financiers, qui ont tous été respectés au 31 décembre 2015.

Ainsi, les ratios suivants :

- dette nette consolidée/Total capitaux propres < 0,7 ;
- dette nette consolidée/EBITDA < 2 ;

doivent être respectés pour le crédit syndiqué de 300 millions d'euros et l'emprunt bancaire de 165 millions de dollars US ;

et les ratios suivants :

- dette nette consolidée/Total capitaux propres < 0,7 ;
- dette nette consolidée/EBITDA < 2,5 ;

doivent être respectés pour le placement privé US de 325 millions de dollars US.

Risque de taux d'intérêt

Le groupe est exposé à un risque de taux d'intérêt sur ses passifs financiers comme sur ses liquidités. Cependant, une partie significative de son endettement est à taux fixe. Le tableau ci-après récapitule les montants soumis au risque de taux d'intérêt :

Endettement net	31/12/2015	Soumis à risque de taux		31/12/2014	Soumis à risque de taux	
		Taux fixes			Taux fixes	
Total des dettes	620	350	270	639	289	350
Total des disponibilités	- 257		- 257	- 216		- 216
ENDETTEMENT NET	363	350	13	423	289	134

En conséquence, la sensibilité du coût de la dette nette au risque de taux est très faible. Une variation de 100 points de base des taux d'intérêt aurait un impact de 0,1 million d'euros en 2015 et de 1,3 million d'euros en 2014.

NOTE G.5 Opération de couverture de change

Les ventes ou les charges d'exploitation des filiales du groupe peuvent être libellées dans une devise différente de leur monnaie de fonctionnement. En conséquence, afin de réduire l'exposition au risque de change, des couvertures sont mises en place, qui portent principalement sur les devises suivantes :

- le dollar US et le peso mexicain ;
- le dollar US et le peso colombien ;
- le peso philippin et le dollar US ;
- le peso colombien, la livre turque, le dinar tunisien et l'euro.

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 SE et ses filiales.

Les principaux instruments financiers dérivés en cours à la clôture sont les suivants :

Instrument financier dérivés (en millions)	Montant notionnel en devises	Montant notionnel en € au 31/12/2015	Juste valeur en € au 31/12/2015	Capitaux propres	Résultat 2015
COUVERTURE DE CHANGE BUDGÉTAIRE USD/MXN 2015					
Ventes à terme USD	37	34	- 5		- 5
COUVERTURE DE CHANGE BUDGÉTAIRE USD/MXN 2016					
Put & call USD – options	9	8	- 1	- 1	0
Ventes à terme USD	17	16	- 1	- 1	0
Ventes options USD *	7	6	0		0
COUVERTURE DE CHANGE BUDGÉTAIRE MXN/USD 2016					
Put & call MXN – options	196	10	0	0	0
Achats à terme MXN	483	26	- 2	- 3	1
Ventes options MXN *	133	7	0	0	0
COUVERTURE DE CHANGE BUDGÉTAIRE USD/PHP 2015					
Achats à terme PHP	2 288	45	- 1	0	- 1
COUVERTURE DE CHANGE BUDGÉTAIRE USD/PHP 2016					
Put & call PHP – options	3 150	62	- 1	- 1	0
Achats à terme PHP	5 250	103	- 1	- 2	1
Ventes options PHP *	2 200	43	0	0	0
COUVERTURE DE CHANGE BUDGÉTAIRE COP/EUR 2016					
Ventes à terme €	18	18	0	0	0
COUVERTURE DE CHANGE BUDGÉTAIRE COP/USD 2016					
Ventes à terme USD	20	18	- 3	- 3	0
COUVERTURE DE CHANGE BUDGÉTAIRE USD/INR 2016					
Put & call USD – options	3	3	0	0	0
Ventes à terme USD	8	7	0	0	0
Ventes options USD *	2	2	0	0	0
COUVERTURE DE CHANGE BUDGÉTAIRE EUR/TND 2016					
Achats à terme TND	58	26	- 1	0	- 1
CROSS CURRENCY INTEREST SWAP EUR/USD					
	115	106	- 20	0	- 20
COUVERTURE PRÊT INTRAGROUPE					
■ en GBP	33	45	- 1	0	- 1
■ en USD	143	131	0	0	0
■ en PHP	3 931	78	- 2	0	- 2
COUVERTURE CASH POOLING					
■ en MXN	1 870	99	- 4	0	- 4
■ en USD	25	23	1	0	1

* Non éligibles à la comptabilité de couverture.

Instrument financiers dérivés <i>(en millions)</i>	Montant notionnel en devises	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					
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.

Au 31 décembre 2015, la juste valeur des instruments financiers dérivés se monte à - 40,6 millions d'euros (contre - 29,1 millions d'euros au 31 décembre 2014) dont 2,9 millions d'euros sont présentés en autres actifs financiers, 23,5 millions d'euros en autres passifs courants et 20,0 millions d'euros en autres passifs financiers.

Le risque de crédit de la contrepartie (CVA) ainsi que le risque de crédit propre (DVA) ont été intégrés dans le calcul de la juste valeur des couvertures mais représentent des montants non significatifs.



NOTE G.6 Valeur comptable et juste valeur des actifs et passifs financiers par catégorie

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.

Les tableaux suivants indiquent la valeur comptable des actifs et passifs financiers ainsi que leur juste valeur selon leur niveau de hiérarchie :

31/12/2015	Catégorie comptable				Juste valeur				
	Instruments 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									
I - Actifs financiers à la juste valeur	20	3	0	0	23	20	3	0	23
Couvertures de change		3			3		3		3
Valeurs mobilières de placement	20				20	20			20
II - Actifs financiers au coût amorti	0	0	1 172	0	1 172	237	935	0	1 172
Prêts			2		2		2		2
Dépôts et cautionnements			41		41		41		41
Garantie de passif			31		31		31		31
Clients			754		754		754		754
Autres actifs			107		107		107		107
Disponibilités			237		237	237			237
INSTRUMENTS FINANCIERS PASSIFS									
I - Passifs financiers à la juste valeur	0	44	0	0	44	0	44	0	44
Cross Currency Interest Swap sur emprunt		20			20		20		20
Couvertures de change		24			24		24		24
II - Passifs financiers au coût amorti	0	0	3	1 005	1 008	3	1 005	0	1 008
Emprunt auprès des établissements de crédit et « USPP »				547	547		547		547
Dettes de crédit-bail				2	2		2		2
Autres emprunts et dettes financières				2	2		2		2
Concours bancaires			3		3	3			3
Fournisseurs				117	117		117		117
Autres passifs				337	337		337		337

31/12/2014	Catégorie comptable				Juste valeur					
	Instruments 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										
I – 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	1 048	1 050	2	1 048	0	1 050	
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				316	316		316		316	

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'élevaient à 46,0 millions d'euros au 31 décembre 2015 (17,2 millions d'euros au 31 décembre 2014) 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.

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 5,7 % du chiffre d'affaires. Par ailleurs, 23,1 % du chiffre d'affaires est réalisé avec des clients opérant dans le secteur d'activité des télécommunications et des fournisseurs d'accès internet. Aucun pays ne contribue à hauteur de plus de 10 % de l'encours client, à l'exception des États-Unis et du Royaume Uni qui représentent respectivement environ 40 % et 11 % des créances clients au 31 décembre 2015.

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.

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 71 % 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 de premier plan et dont les échéances sont étalées entre 2017 et 2024 comme indiqué en note G.4 *Passifs financiers*.

Le solde disponible de la ligne de crédit syndiqué multidevises (€, US\$) au 31 décembre 2015 est de 210 millions d'euros.

L'endettement net au 31 décembre 2015 s'élève à 362,7 millions d'euros contre 422,7 millions d'euros au 31 décembre 2014.

Il est à noter que la trésorerie au 31 décembre 2015 inclut 2,6 millions d'euros de trésorerie nette détenue par la filiale en Argentine, pays qui a mis en place des réglementations restreignant les transferts de fonds à destination des autres pays.

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*.

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 les pesos mexicain, philippin 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.

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.

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.

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 2015 est de 19,8 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 :

	31/12/2015	31/12/2014
Endettement (trésorerie) net	363	423
Capitaux propres	1 765	1 600
Ratio d'endettement	0,21	0,26

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 1,5 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 :

Chiffre d'affaires	2015		2014	
	Montant	%	Montant	%
Euro	771	22,7 %	699	25,3 %
US dollar	1 508	44,4 %	1 071	38,8 %
Real brésilien	190	5,6 %	191	6,9 %
Peso mexicain	87	2,6 %	95	3,4 %
Livre sterling	315	9,3 %	263	9,5 %
Peso colombien	96	2,8 %	98	3,6 %
Peso argentin	60	1,8 %	46	1,7 %
Autres	371	10,9 %	295	10,7 %
TOTAL	3 398	100 %	2 758	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 2015 d'environ 2,2 millions d'euros et ses capitaux propres d'environ 17,5 millions d'euros.

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 :

	2015	2014 à taux 2015	2014
Chiffre d'affaires	3 398	2 959	2 758
Résultat opérationnel	308	262	237
Résultat financier	- 27	- 19	- 19
RÉSULTAT NET	203	170	152
Résultat net, part du groupe	200	168	150

Au 31 décembre 2015, l'exposition du groupe au risque de change se résume ainsi :

	31/12/2015				31/12/2014			
	Actifs	Passifs	Position nette avant couverture	Position nette après couverture	Actifs	Passifs	Position nette avant couverture	Position nette après couverture
Euro	677	797	- 120	- 141	602	799	- 197	- 210
USD	1 488	278	1 210	1 202	1 445	267	1 178	1 165
BRL	87	22	65	65	102	24	78	78
MXN	120	10	110	103	121	15	106	105
GBP	213	41	172	171	192	47	145	145
COP	75	12	63	63	85	16	69	69
PHP	135	41	94	89	121	41	80	77
Autres	302	90	212	213	259	89	170	171
TOTAL	3 097	1 291	1 806	1 765	2 927	1 298	1 629	1 600

NOTE G.9 Devises étrangères

Principales devises	Pays	Cours moyen 2015	Cours de clôture 31/12/2015	Cours moyen 2014	Cours de clôture 31/12/2014
EUROPE					
Livre sterling	Grande-Bretagne	0,73	0,73	0,81	0,78
AMÉRIQUES ET ASIE					
Réal brésilien	Brésil	3,68	4,31	3,12	3,22
Peso colombien	Colombie	3 045,00	3 442,00	2 655,00	2 889,00
Dollar US	États-Unis	1,11	1,09	1,33	1,21
Peso mexicain	Mexique	17,59	18,92	17,66	17,87
Peso philippin	Philippines	50,49	51,00	59,00	54,44

H. Flux de trésorerie

NOTE H.1 Charges (produits) sans effet sur la trésorerie

	2015	2014
Dépréciations et amortissements des actifs immobilisés	165	124
Dotations (reprises) nettes aux provisions	4	3
Pertes et gains latents sur instruments financiers	- 2	16
Paiements fondés sur des actions	16	7
TOTAL	183	150

NOTE H.2 Impôt décaissé

L'impôt décaissé en 2015 est supérieur à l'impôt décaissé en 2014 et ce, à hauteur de 27,8 millions d'euros.

L'impôt décaissé en 2014 était minoré par l'encaissement d'une créance de carry back en France d'un montant de 10,7 millions d'euros. Hormis cet élément, l'augmentation est principalement liée à l'augmentation des résultats.

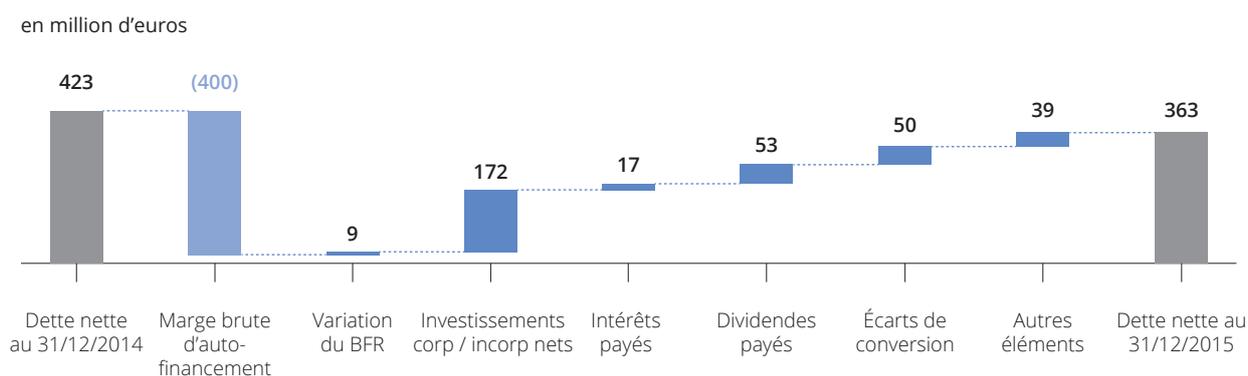
NOTE H.3 Variation du besoin en fonds de roulement

	2015	2014
Créances clients	- 37	- 117
Fournisseurs	- 2	12
Autres	30	- 11
TOTAL	- 9	- 116

L'augmentation des créances clients en 2015 résulte de l'augmentation de l'activité, atténuée par une amélioration significative de la gestion de nos recouvrements clients.

Sur 2014, l'augmentation des créances clients résultait, 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 Bouclage des flux de trésorerie et de l'endettement financier net



NOTE H.5 Trésorerie présentée dans l'état des flux de trésorerie

	Total 2015	Total 2014
Concours bancaires	- 3	- 2
Valeurs mobilières de placement	20	7
Disponibilités	237	209
TRÉSORERIE NETTE	254	214



I. 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

	31/12/2014	Dotations	Reprises		Écart de conversion	Autres	31/12/2015
			utilisées	non utilisées			
NON COURANT							
Provisions engagements de retraite	10	2		- 1		- 1	10
Provisions pour charges – autres	0						0
Total	10	2	0	- 1	0	- 1	10
COURANT							
Provisions pour risques	42	13	- 3	- 4	2	18	68
Provisions pour charges – autres	1	1					2
Total	43	14	- 3	- 4	2	18	70
TOTAL	53	16	- 3	- 5	2	17	80

	31/12/2013	Dotations	Reprises		Écart de conversion	Autres	31/12/2014
			utilisées	non utilisées			
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

Les provisions pour risques au 31 décembre 2015 incluent un passif éventuel de 48,6 millions d'euros (52,9 millions de dollars US), lié à des risques identifiés lors de l'acquisition d'Aegis USA Inc. en 2014 et dont 30,7 millions d'euros concernent des risques fiscaux. Un actif de 30,7 millions d'euros a été comptabilisé en contrepartie, ces risques étant couverts par une garantie de passif.

Elles incluent également d'autres risques à hauteur de 19,1 millions d'euros dont 8,8 millions d'euros de risques sociaux qui couvrent essentiellement des litiges avec des anciens salariés, notamment en Argentine et en France.

Du fait de procédures judiciaires en cours pour la plupart de ces litiges, il existe des incertitudes quant à leur date de dénouement.

Concernant la fraude opérée en 2014 dans certains de nos centres et relative à un client spécifique, aucun élément intervenu sur 2015 ne remet en cause la position retenue par le groupe au 31 décembre 2014. Compte tenu des analyses juridiques disponibles ainsi que des couvertures d'assurances 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 2015.

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 :

	2015	2014
Taux d'actualisation	2,0 %	1,6 %
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 31/12/2013	5	3	8
Résultat 2014	1	1	2
Autres éléments du résultat global			0
Dette au 31/12/2014	6	4	10
Résultat 2015	1		1
Autres éléments du résultat global	- 1		- 1
Dette au 31/12/2015	6	4	10

La dette au 31 décembre 2015 présentée en « Autres » concerne principalement nos filiales aux Philippines, en Grèce et au Salvador pour respectivement 1,1 million d'euros, 1,0 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 :

- 4,6 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 ;
- 9,8 millions d'euros au 31 décembre 2015.

► Répartition par nature des actifs en couverture

	31/12/2015	31/12/2014
Engagement	13	13
Equities	6,1 %	7,2 %
Alternative investments	4,0 %	4,0 %
Bonds	13,6 %	15,3 %
Money market	25,2 %	23,5 %
Hold to maturity bonds	33,9 %	32,6 %
Real estate	14,7 %	14,2 %
Autres	2,6 %	3,3 %
Actif de couverture	3	3
Dette au bilan	10	10

La part des dirigeants dans les engagements de retraite est nulle.



NOTE I.4 Garanties et autres obligations contractuelles

Garanties accordées

Teleperformance SE 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 21 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.

Teleperformance SE 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.

Teleperformance SE a accordé, en novembre 2013, 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.

Teleperformance SE a octroyé en novembre 2014 une lettre de confort au profit de Klarna, partenaire avec lequel la filiale de Teleperformance SE, Teleperformance EMEA a conclu un

nouveau contrat commercial pour des prestations fournies par des filiales de Teleperformance SE en Suède, Finlande, Danemark, Allemagne, Pays-Bas et Royaume Uni.

Teleperformance SE a octroyé, en faveur de Barclays Bank PLC, une garantie de la bonne exécution des obligations de sa filiale Teleperformance 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 1,6 million d'euros à fin 2015.

Ventilation des obligations contractuelles comptabilisées par échéance

	Total 31/12/2015	< 6 mois	De 6 à 12 mois	Total 2016	2017 à 2020	Au-delà
Emprunts auprès des établissements de crédit	547	93 *	1	94	155	298
Concours bancaires	3	3		3		
Dettes de crédit-bail	2	1		1	1	
Autres emprunts et dettes financières	22	22		22		
Rachat de minoritaires	46	31		31	15	

* Inclut le tirage à hauteur de 90 millions d'euros de la ligne de crédit revolving de 300 millions d'euros à échéance 3 février 2019.

	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.

Ventilation des engagements non comptabilisés de location simple par échéance

	Total 31/12/2015	< 6 mois	De 6 à 12 mois	Total 2016	2017 à 2020	Au-delà
Contrats de location simple	523	68	63	131	322	70

	Total 31/12/2014	< 6 mois	De 6 à 12 mois	Total 2015	2016 à 2019	Au-delà
Contrats de location simple	424	54	52	106	249	69

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 2015 est de 28,5 millions d'euros.

J. Parties liées**NOTE J.1 Nature des transactions entre la société mère et les filiales du groupe**

Il s'agit d'une part des redevances de marque et de prestations de service versées par les filiales à la société mère Teleperformance SE 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 de 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 2015 et 2014 est récapitulé dans le tableau ci-dessous :

Rémunérations allouées	2015	2014
Avantages à court terme	14	13
Avantages postérieurs à l'emploi	0	0
Indemnités de fin de contrat de travail	0	1
TOTAL	14	14

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 1,0 million de dollars au 31 décembre 2015 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			
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
	Teleperformance Germany At Home Solutions GmbH	100	100
	GN Research Germany GmbH	67	100
Belgique	Société Européenne de Télémarketing	100	100
	Techmar Europe	100	100
Danemark	Teleperformance Denmark	100	100
Égypte	Service 800 Égypte	96	96
Finlande	Teleperformance Finland OY	100	100
France	Teleperformance France	100	100
	GN Research France SAS	67	100
	Teleperformance Europe, Middle East and Africa	100	100
	Teleperformance 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 S.p.A.	100	100
	GN Research S.p.A.	67	100
Liban	Teleperformance Lebanon S.A.L	100	100
Lituanie	UAB « Teleperformance LT »	100	100
Luxembourg	GN Research SA	67	67
	Teleperformance Germany Sarl	100	100
Maroc	Société anonyme marocaine d'assistance client	100	100
Norvège	Teleperformance Norge	100	100
Pays-Bas	PerfectCall BV	100	100
	PerfectCall Financial Services BV	100	100
Pologne	Teleperformance Polska Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością	100	100
	TPG Katowice Spolka Z Ograniczona Odpowiedzialnoscia	100	100
République tchèque	Lion Teleservices CZ, a.s	100	100
Roumanie	The Customer Management Company SRL	100	100
	S 800 Customer Service Provider SRL	100	100
Russie	Direct Star Ltd.	100	100
Suède	Teleperformance Nordic AB	100	100
Slovaquie	Lion Teleservices SK, spol. s r.o.	85	85
Suisse	SCMG AG	100	100
Tunisie	Société Tunisienne de Télémarketing	100	100
	Société Méditerranéenne de Téléservices	100	100
Turquie	Metis Bilgisayar	100	100
Ukraine	KCU Ltd	100	100

Sociétés consolidées	Intérêts %	Contrôle %
TLScontakt		
TLScontakt		
TLS Group SA	100	100
Beijing TLScontakt Business Consulting Co Ltd	100	100
TeleContact Limited	100	100
SARL TLScontakt	100	100
TLScontakt France	100	100
TLScontakt Algérie SAS	100	100
TLScontakt Ltd (Hong Kong)	100	100
PT. TLScontakt Indonesia	99	99
TLScontakt Lebanon SARL	100	100
TLScontakt Maroc SARL	100	100
TLScontakt (Mau) Ltd	100	100
Društvo sa ograničenom odgovornošću « TLScontakt » d.o.o. Podgorica	100	100
TLScontakt (UK) Ltd	100	100
TLScontakt International Co (Thaïlande) Ltd	100	100
TLScontakt Enterprises Co (Thaïlande) Ltd	100	100
Teleperformance Contact Ltd	100	100
TLScontakt Egypt	100	100
TLScontakt Tunisie SARL	100	100
Société Tunisienne d'assistance et de services SARL	100	100
TLScontakt Philippines Corporation	100	100
TLScontakt South Africa (PTY) Ltd	100	100
TLScontakt (RU)	100	100
TLScontakt Danismanlik HVTLS	100	100
TLScontakt Ukraine Ltd Liability Company	100	100
TLScontakt doo Beograd-Stari Grad	100	100
TLScontakt Kazakhstan Ltd	100	100
TLScontakt AM Ltd Liability Company	100	100
TLScontakt Georgia LLC	100	100
Bel TLScontakt Private unitary enterprise of rendering of services	100	100
TLScontakt Ltd	100	100
TLScontakt Azerbaijan LLC	100	100
TLScontakt Deutschland GmbH	100	100
TLScontakt (Ireland) Ltd	100	100
Application Facilitation Services Ltd	100	100
TLScontakt Albania	100	100
TLScontakt Italia S.R.L	100	100
TLScontakt España SL	100	100
TLScontakt Processing Services Ltd	100	100
TLScontakt (SL) Ltd	100	100
TLScontakt (Tanzania) Ltd	100	100
TLScontakt Ltd Liability Company	100	100
TLScontakt Switzerland GmbH	100	100
TLScontakt Vietnam Company Ltd	100	100
Anglophone & Asie Pacifique		
Australie		
Teleperformance Australia Pty Ltd	100	100
Afrique du Sud		
Teleperformance South Africa Trading (PTY) Ltd	100	100
Canada		
MMCC Solutions Canada company	100	100
AllianceOne Ltd	100	100
Nova Information Technologies Ltd	100	100
Chine		
North Asia United CRM Technologies (Beijing), Ltd	85	100
Beijing Interactive CRM Technology Service Ltd	85	100



Sociétés consolidées		Intérêts %	Contrôle %
	North Asia United CRM Technologies (Xian) Ltd	85	100
	Nanning North Asia United CRM Technologies Co. Ltd	85	100
Guyana	Guyana call Center Inc.	100	100
Hong-Kong	Hong Kong Asia CRM Ltd	85	85
Inde	CRM Services India Private Ltd	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
	TPPH-CRM Inc.	100	100
Royaume-Uni	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	Teleperformance USA Inc.	100	100
	Americall Group Inc.	100	100
	Merkafon Management Corp.	100	100
	Teleperformance Delaware Inc.	100	100
	AllianceOne Inc.	100	100
	AllianceOne Receivables Management Inc.	100	100
	TP USA FHCS Inc.	100	100
Ibérico-LATAM			
Argentine	Citytech SA	100	100
Brésil	Teleperformance CRM SA	100	100
	São Paulo Contact Center Ltda	100	100
Chili	Teleperformance Chile	100	100
Colombie	Teleperformance Colombia SAS	100	100
Costa Rica	Costa Rica Contact Center S.A	94	94
	Teleperformance Costa Rica S.R.L	100	100
Espagne	Teleperformance Espana SAU	100	100
	CEE Iberphone SL	100	100
	Fonomerk SL	100	100
	twenty4Help Knowledge Service Espana S.L.U	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
	Impulsora Corporativa Internacional, S.A. DE C.V.	100	100
	Provedora 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 S.A.R.L	100	100
Pays-Bas	Dutch Contact Centers BV	100	100
USA	TP 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 2015

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 2015, sur :

- le contrôle des comptes consolidés de la société Teleperformance SE, 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.

I. 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.

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 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 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.

III. 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.

Paris La Défense et Neuilly-sur-Seine, le 24 février 2016

Les commissaires aux comptes

KPMG Audit IS
Éric Junières
Associé

Deloitte & associés
Philippe Battisti
Associé







Comptes sociaux

7.1	Bilan	180	7.5	Tableau des filiales et participations	200
7.2	Compte de résultat	181	7.6	Résultats financiers au cours des 5 derniers exercices	202
7.3	Tableau des flux de trésorerie	182	7.7	Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels	203
7.4	Notes annexes	183			



7.1 Bilan

Actif (en milliers d'euros)	Note à l'annexe	2015			2014
		Brut	Amortissements et provisions	Net	Net
Immobilisations incorporelles	2	3 640	3 566	74	174
Immobilisations corporelles	2	4 845	3 225	1 620	2 872
Immobilisations financières					
Titres de participation	3.1	1 192 727	232 759	959 968	947 376
Créances rattachées à des participations	3.2	765 691	1 309	764 382	653 564
Autres		31		31	31
Total des immobilisations financières		1 958 449	234 068	1 724 381	1 600 971
Total actif immobilisé		1 966 934	240 859	1 726 075	1 604 017
Actif circulant					
Clients et comptes rattachés	6	15 436	1 247	14 189	16 492
Autres créances	6 et 7	89 138	3 880	85 258	82 777
Valeurs mobilières de placement	4	21 820		21 820	9 251
Disponibilités	5	125 591		125 591	76 272
Charges constatées d'avance	6	99		99	141
Total actif circulant		252 084	5 127	246 957	184 933
Écart de conversion actif	12	64 003		64 003	17 477
TOTAL ACTIF		2 283 021	245 986	2 037 035	1 806 427

Passif (en milliers d'euros)	Note à l'annexe	2015		2014
Capital	8	143 004		143 004
Primes d'émission, fusion, apport		575 727		575 727
Réserve légale		14 315		14 315
Autres réserves		88 331		91 362
Report à nouveau		61		101
Résultat de l'exercice		120 002		49 493
Total capitaux propres	8	941 440		874 002
Provisions pour risques et charges	9	4 911		2 470
Dettes				
Dettes financières	10	932 273		821 677
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	11	7 302		6 345
Dettes fiscales et sociales	11	3 122		3 608
Autres dettes	11	82 553		78 486
Total dettes *		1 025 250		910 116
Écart de conversion passif	12	65 434		19 839
TOTAL PASSIF		2 037 035		1 806 427
			597 361	469 235

* dont à plus d'un an

7.2 Compte de résultat

(en milliers d'euros)	Note à l'annexe	2015	2014
Chiffre d'affaires	15	67 520	57 397
Reprises sur amortissements et provisions		122	349
Autres produits		161	46
Total produits d'exploitation		67 803	57 792
Achats et charges externes		21 827	28 971
Impôts, taxes et versements assimilés		1 317	1 129
Salaires et charges sociales		6 189	8 222
Dotations aux amortissements et provisions		373	912
Autres charges		690	871
Total charges d'exploitation		30 396	40 105
Résultat d'exploitation		37 407	17 687
Produits nets des titres de participation		96 248	43 213
Produits des créances de l'actif immobilisé		34 330	13 759
Autres intérêts et produits assimilés		158 266	85 752
Reprises sur provisions et transferts de charges		3 835	293
Total produits financiers *		292 679	143 017
Dotations aux amortissements et provisions		11 359	7 449
Intérêts et charges assimilées		177 309	91 583
Total charges financières **		188 668	99 032
Résultat financier	16	104 011	43 985
Résultat courant avant impôt		141 418	61 672
Montant net			
■ des plus-values sur cessions d'actifs immobilisés		23	
■ des autres produits et charges exceptionnels		644	205
Résultat exceptionnel	17	667	205
Impôt sur les bénéfices	18.2	22 083	12 384
RÉSULTAT NET		120 002	49 493
* dont produits concernant les entreprises liées		131 563	56 970
** dont charges concernant les entreprises liées		16 993	13 528





7.3 Tableau des flux de trésorerie

(en milliers d'euros)	Note à l'annexe	2015	2014
FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS À L'ACTIVITÉ			
Résultat net		120 002	49 493
Dépréciations et amortissements des actifs immobilisés		342	594
Variations des autres provisions		7 433	7 325
Plus ou moins-values de cessions d'actif immobilisés et de titres		943	- 200
Marge brute d'autofinancement		128 720	57 212
Variation du besoin en fonds de roulement		1 881	9 510
Flux de trésorerie, généré par l'activité		130 601	66 722
Flux de trésorerie liés aux opérations d'investissement			
Acquisitions d'immobilisations			
Incorporelles et corporelles		- 197	- 924
Titres de participation		- 408	- 13
Prêts accordés		- 145 961	- 556 095
Cessions d'immobilisations			
Incorporelles et corporelles		1 195	
Remboursements de prêts		83 945	20 948
Flux net de trésorerie, lié aux opérations d'investissement		- 61 426	- 536 084
Flux de trésorerie liés aux opérations de financement			
Cessions (acquisitions) de titres d'auto-contrôle		- 487	12
Dividendes versés		- 52 569	- 45 709
Remboursement des dettes financières		- 791 093	- 594 684
Augmentation des dettes financières		771 623	1 121 142
Flux net de trésorerie, lié aux opérations de financement		- 72 526	480 761
Variation de la trésorerie		- 3 351	11 399
Trésorerie d'ouverture	5	- 62 716	- 74 115
Trésorerie de clôture	5	- 66 067	- 62 716

7.4 Notes annexes

SOMMAIRE DES NOTES ANNEXES AUX COMPTES SOCIAUX

Note 1	Principes, règles et méthodes comptables	184	Note 11	Échéancier des dettes	192
Note 1.1	Titres de participation.....	184	Note 12	Écarts de conversion sur dettes et créances en monnaies étrangères	192
Note 1.2	Créances rattachées.....	184	Note 13	Exposition de la société face aux risques de taux d'intérêts	192
Note 1.3	Gestion des risques de taux et de change.....	185	Note 14	Exposition de la société face aux risques de change	193
Note 1.4	Gestion centralisée de trésorerie.....	185	Note 15	Ventilation du chiffre d'affaires	193
Note 1.5	Actions de performance.....	185	Note 16	Résultat financier	194
Note 2	Immobilisations incorporelles et corporelles	186	Note 17	Résultat exceptionnel	194
Note 2.1	Valeurs brutes.....	186	Note 18	Situation fiscale	194
Note 2.2	Amortissements et dépréciations.....	186	Note 18.1	Régime de l'intégration fiscale.....	194
Note 2.3	Durées d'amortissements.....	186	Note 18.2	Impôt sur les sociétés au 31 décembre 2015...	195
Note 3	Immobilisations financières	187	Note 18.3	Accroissements et allègements de la dette future d'impôt au 31 décembre 2015.....	195
Note 3.1	Titres de participation.....	187	Note 19	Engagements hors bilan	196
Note 3.2	Créances rattachées à des participations.....	188	Note 19.1	Cautions données.....	196
Note 4	Valeurs mobilières de placement	189	Note 19.2	Garanties données.....	196
Note 5	Trésorerie présentée dans le tableau de flux de trésorerie	189	Note 19.3	Instruments financiers de couverture.....	197
Note 6	Échéancier des créances	189	Note 19.4	Autres engagements.....	198
Note 7	Dépréciations d'actifs hors immobilisations financières	190	Note 20	Effectif	198
Note 8	Variation des capitaux propres	190	Note 21	Rémunération des dirigeants	198
Note 9	Provisions pour risques et charges	190	Note 22	Relations avec les entreprises liées	199
Note 9.1	Indemnités de fin de carrière.....	190	Note 23	Relations avec les parties liées	199
Note 10	Dettes financières	191			
Note 10.1	Détail des emprunts auprès des établissements de crédit.....	191			
Note 10.2	Détail des autres dettes financières.....	191			





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.

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 déterminée à partir de leur valeur d'utilité. Celle-ci est fondée sur la quote-part de capitaux propres que les titres représentent. Cette quote-part est ajustée en fonction des flux de trésorerie futurs actualisés. 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 propre à la zone géographique dans laquelle se situe la filiale.

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.

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. Pour les prêts faisant l'objet d'une couverture

de change, la différence entre le cours de clôture et le cours couvert est enregistrée à l'actif en autres créances pour 0,7 million d'euros et au passif en autres dettes financières pour 21,9 millions d'euros.

La comptabilisation des éléments inscrits en comptabilité a été pratiquée par référence à la méthode dite des coûts historiques.

Cet exercice a conduit à reconnaître, en 2015, une provision pour dépréciation complémentaire de 8,5 millions d'euros sur les titres de participation de la filiale Teleperformance Espagne et une reprise de provision sur les titres de la filiale Teleperformance EMEA.

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 et l'emploi) a été pris en compte dans le calcul de la valeur recouvrable de cette filiale et a un impact de 51,6 millions d'euros.

Les taux d'actualisation déterminés par zone géographique sont les suivants :

Grande-Bretagne	7,8 %
Europe centrale	6,5 %
France	7,1 %
Amérique du Nord	8,1 %
Nearshore	10,6 %

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 1.3 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.

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.

NOTE 1.4 Gestion centralisée de trésorerie

Les fonds avancés par Teleperformance à ses filiales dans le cadre de la 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 1.5 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 étant soumis à des conditions de présence jusqu'à cette date. Ce plan

est par ailleurs soumis à des conditions de performance fondées sur des indicateurs du groupe portant sur les exercices 2013 à 2015, qui ont toutes été atteintes.

Suite à une décision de l'assemblée générale du 7 mai 2015, la société Teleperformance s'est transformée en société européenne (SE) au cours de l'exercice 2015.





Note 2 Immobilisations incorporelles et corporelles

(en milliers d'euros)	2015			2014		
	Brut	Amortissements	Net	Brut	Amortissements	Net
Immobilisations incorporelles	3 640	3 566	74	3 640	3 466	174
Immobilisations corporelles	4 845	3 225	1 620	7 312	4 440	2 872
■ terrains	305		305	305		305
■ constructions	3 645	2 646	999	3 630	2 503	1 127
■ autres immobilisations corporelles	895	579	316	3 377	1 937	1 440
TOTAL	8 485	6 791	1 694	10 952	7 906	3 046

NOTE 2.1 Valeurs brutes

(en milliers d'euros)	Au 01/01/2015	Augmentations	Diminutions	Au 31/12/2015
Immobilisations incorporelles	3 640			3 640
Immobilisations corporelles	7 312	162	2 629	4 845
■ terrains	305			305
■ constructions	3 630	15		3 645
■ autres immobilisations corporelles	3 377	147	2 629	895
TOTAL	10 952	162	2 629	8 485

NOTE 2.2 Amortissements et dépréciations

(en milliers d'euros)	Au 01/01/2015	Augmentations	Diminutions	Au 31/12/2015
Immobilisations incorporelles	3 466	100		3 566
Immobilisations corporelles	4 440	242	1 457	3 225
■ terrains				0
■ constructions	2 503	143		2 646
■ autres immobilisations corporelles	1 937	99	1 457	579
TOTAL	7 906	342	1 457	6 791

NOTE 2.3 Durées d'amortissements

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.

Note 3 Immobilisations financières

► Valeurs brutes

(en milliers d'euros)	Au 01/01/2015	Augmentations	Diminutions	Au 31/12/2015
Participations	1 173 106	19 908	287	1 192 727
Créances rattachées	657 075	259 063	150 447	765 691
Autres immobilisations financières	31			31
TOTAL	1 830 212	278 971	150 734	1 958 449

► Dépréciations

(en milliers d'euros)	Au 01/01/2015	Augmentations	Diminutions	Au 31/12/2015
Participations	225 729	8 500	1 470	232 759
Créances rattachées	3 512		2 203	1 309
Autres immobilisations financières				0
TOTAL	229 241	8 500	3 673	234 068

NOTE 3.1 Titres de participation

VALEUR BRUTE AU 1^{ER} JANVIER 2015	1 173 106
Acquisitions, augmentations de prix et souscriptions aux augmentations de capital	19 908
■ Acquisition titres Lion Teleservices (Tchéquie)	408
■ Augmentation de capital In & Out Spa (Italie)	7 000
■ Augmentation de capital Teleperformance Espagne	3 500
■ Augmentation de capital Teleperformance Colombie	9 000
Cessions ou réductions de capital réalisées au cours de l'exercice	287
■ Liquidation Teleperformance Autriche	287
VALEUR BRUTE AU 31 DÉCEMBRE 2015	1 192 727





NOTE 3.2 Créances rattachées à des participations

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 2015, pour un montant total de 146 millions d'euros dont les principaux sont en faveur de :

- sa filiale Teleperformance USA pour 119 millions de dollars US, soit 109 millions d'euros ;
- sa filiale luxembourgeoise Luxembourg Contact Centers pour 22 millions d'euros ;
- sa filiale allemande Teleperformance Support Services pour 10,4 millions d'euros ;
- sa filiale Teleperformance Canada pour 9 millions de dollars canadiens, soit 6,4 millions d'euros ;
- sa filiale Teleperformance Allemagne pour 5 millions d'euros.

(en milliers d'euros)	Au 01/01/2015	Augmentations	Diminutions	Au 31/12/2015	Dont à plus d'un an
Fonmerk	329			329	329
Luxembourg Contact Centers	22 939	22 354	14 991	30 302	
Teleperformance Holdings Ltd	18 092	1 492	1 658	17 926	14 034
IMC Corée	980			980	980
Service 800 Egypt	7 711	5 080	413	12 378	6 613
Service 800 Roumanie	3 198	569	738	3 029	
In & Out	16 524	10 015	17 024	9 515	
Teleperformance Autriche	1 203		1 203	0	
Teleperformance Colombie	6 121		6 121	0	
Teledatos (Colombie)	3 061		3 061	0	
Teleperformance Finlande	1 223	600	1 223	600	
TLS Luxembourg	23 757	3 576	11 904	15 429	
Teleperformance USA	535 802	190 615	60 043	666 374	601 962
Teleperformance Germany		5 000	5 000		
Teleperformance Support Services		10 400	10 400		
Techmar (Belgique)	1 047		1 047	0	
GN Research Italy	862	12	12	862	
Teleperformance Espagne	5 190		5 190	0	
Teleperformance Norvège		814	814	0	
Teleperformance Lituanie		402		402	400
Teleperformance Germany Sarl	5 062	106	5 168	0	
Teleperformance Canada		6 385	410	5 975	
UCC (Ukraine)	523	22	545	0	
Metis	1 777	1 621	1 808	1 590	
Teleperformance Nordic AB	1 674		1 674	0	
TOTAL	657 075	259 063	150 447	765 691	624 318
Dont intérêts		6 347	5 268		
Dont écarts de change		106 755	61 234		

Note 4 Valeurs mobilières de placement

Les valeurs mobilières de placement s'élèvent à 21,8 millions d'euros.

Elles sont constituées pour 16,6 millions d'euros de SICAV monétaires et de fonds communs de placement représentant une valeur liquidative au 31 décembre 2015 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 2015, 73 461 actions propres pour une valeur de 2,3 million d'euros, détaillées comme suit :

- 54 461 actions destinées à servir aux plans d'attribution d'actions de performance, et qui ont été achetées à un cours moyen unitaire de 15,3236 €, soit 0,8 million d'euros ;
- 19 000 actions propres détenues dans le cadre du contrat de liquidité et qui résultent des mouvements suivants intervenus au cours de l'exercice :

Nombre d'actions propres détenues au 31/12/2014	8 000
Nombre de titres achetés en 2015 au titre du programme de rachat ayant débuté le 07/05/2014	69 275
Nombre de titres vendus en 2015 au titre du programme de rachat ayant débuté le 07/05/2014	72 628
Nombre de titres achetés en 2015 au titre du programme de rachat ayant débuté le 07/05/2015	845 717
Nombre de titres vendus en 2015 au titre du programme de rachat ayant débuté le 07/05/2015	831 364
Nombre d'actions propres détenues au 31/12/2015	19 000
Valeur comptable des actions détenues au 31/12/2015	1 455 807,62

Note 5 Trésorerie présentée dans le tableau de flux de trésorerie

(en milliers d'euros)	Total 2015	Total 2014
■ Concours bancaires	- 1 783	- 470
■ Valeurs mobilières de placement *	16 630	5 111
■ Disponibilités	125 591	76 272
■ Comptes courants cash pooling	- 206 505	- 143 629
■ Trésorerie nette	- 66 067	- 62 716

* Les valeurs mobilières de placement n'incluent pas les actions propres ni la provision y afférant.

Note 6 Échéancier des créances

(en milliers d'euros)	Montants bruts au 31/12/2015	À un an au plus	À plus d'un an et moins de 5 ans	À plus de 5 ans
Actif immobilisé				
■ créances rattachées à des participations	765 691	141 373	327 835	296 483
■ autres immobilisations financières	31		31	
Actif circulant				
■ créances clients et comptes rattachés	15 436	14 189	1 247	
<i>dont créances douteuses pour : 1 247</i>				
<i>dont factures à établir pour : 30</i>				
■ Comptes courants cash pooling	80 387	80 387		
■ Autres créances d'exploitation	7 809	4 859	2 950	
<i>dont produits à recevoir pour : 726</i>				
■ Créances diverses	942		942	
■ Charges constatées d'avance	99	99		
TOTAL	870 395	240 907	333 005	296 483





Note 7 Dépréciations d'actifs hors immobilisations financières

(en milliers d'euros)	Au 01/01/2015	Augmentations	Diminutions	Au 31/12/2015
Clients et comptes rattachés	1 369		122	1 247
Comptes courants de filiales	2 938			2 938
Créances diverses	942			942
TOTAL	5 249	0	122	5 127

Note 8 Variation des capitaux propres

(en milliers d'euros)	Totaux
Solde au 1^{er} janvier 2015	874 002
■ dividende versé au titre de l'exercice 2014	- 52 625
■ annulation dividende sur actions propres	61
■ résultat de l'exercice	120 002
SOLDE AU 31 DÉCEMBRE 2015	941 440

Le capital social d'un montant de 143 004 225 euros au 31 décembre 2015 est composé de 57 201 690 actions de 2,50 euros.

Note 9 Provisions pour risques et charges

(en milliers d'euros)	Au 01/01/2015	Augmentations	Diminutions		Au 31/12/2015
			A	B	
Risque de change	449	2 859	449		2 859
Indemnités de fin de carrière	1 187	31			1 218
Affectation aux plans d'actions gratuites des actions propres rachetées par la société	834				834
TOTAL	2 470	2 890	449	0	4 911

A Reprises utilisées.

B Reprises non utilisées.

NOTE 9.1 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	2,03 % *
Taux de progression des salaires	2,50 %
Taux de charges sociales	45 %

* Taux iBoxx € Corporates AA 10+ au 31/12/2015 (source Markit.com).

Variation de la valeur actualisée des engagements

Engagement à l'ouverture	1 187
+ coût des services rendus	147
+ coût financier	19
+ gains et pertes actuariels	- 135
<i>dont variations actuarielles</i>	- 93
<i>dont nouvelles entrées</i>	2
<i>dont sorties de l'exercice</i>	- 44
ENGAGEMENT À LA CLÔTURE	1 218

Les écarts actuariels sont enregistrés dans le compte de résultat de la période.

Note 10 Dettes financières

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 2015 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 2015 est de 90 millions d'euros contre 185 millions d'euros au 31 décembre 2014.

La société dispose d'un emprunt auprès du Crédit Agricole pour 165 millions de dollars US à échéance juillet 2017.

Enfin la société dispose également d'un placement privé US mis en place le 9 décembre 2014 pour un montant total de 325 millions de dollars : 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. Ces deux tranches sont remboursables *in fine*.

NOTE 10.1 Détail des emprunts auprès des établissements de crédit

(en milliers d'euros)

	Au 31/12/2015	Au 31/12/2014
EMPRUNTS AUPRÈS DES ÉTABLISSEMENTS DE CRÉDIT		
■ Ligne de crédit syndiqué	90 000	185 000
■ Emprunt bancaire	151 557	135 903
■ Placement privé US tranche A de 7 ans	146 965	131 785
■ Placement privé US tranche B de 10 ans	151 557	135 903
■ Intérêts courus sur emprunts	1 200	1 207
■ Soldes créditeurs de banques	1 783	470
TOTAL	543 062	590 268

NOTE 10.2 Détail des autres dettes financières

(en milliers d'euros)

	Au 31/12/2015	Au 31/12/2014
EMPRUNTS ET DETTES FINANCIÈRES DIVERS		
■ Comptes courants de cash pooling	286 892	214 208
■ Emprunts auprès des filiales *	74 456	1 041
■ Intérêts courus sur emprunts	2 044	0
■ Juste valeur des instruments financiers	25 712	16 060
■ Divers	107	100
TOTAL	389 211	231 409

* La société Teleperformance a souscrit 2 emprunts auprès de filiales aux Philippines, pour un montant de 3 758 937 KPHP soit 73,7 millions d'euros.





Note 11 Échéancier des dettes

(en milliers d'euros)	Montants au 31/12/2015	À un an au plus	À plus d'un an et moins de 5 ans	À plus de 5 ans
DETTES FINANCIÈRES				
■ Emprunts auprès des établissements de crédit	543 062	92 984	151 557	298 521
■ Emprunts et dettes financières divers	389 211	315 398	107	73 706
Sous total dettes financières	932 273	408 382	151 664	372 227
Dettes fournisseurs et comptes rattachés ⁽¹⁾	7 302	7 302		
Dettes fiscales et sociales	3 122	3 122		
Dettes sur immobilisations financières	20 000		20 000	
Autres dettes ⁽²⁾⁽³⁾	62 553	9 083	53 470	
TOTAL	1 025 250	427 889	225 134	372 227
(1) dont factures non parvenues	5 994	5 994		
(2) dont charges à payer	600	600		
(3) dont impôts sur déficits des filiales intégrées	60 027	5 326	54 701	

Note 12 Écarts de conversion sur dettes et créances en monnaies étrangères

(en milliers d'euros)	Écart de conversion actif	Écart de conversion passif	Net	Provision pour risque de change
POSITION NETTE GLOBALE DE CHANGE				
Prêts aux filiales	61 144			
Emprunts auprès des établissements de crédit		61 144		
Sous-total	61 144	61 144	0	0
AUTRES CRÉANCES ET DETTES				
Prêts aux filiales		4 091		
Emprunts auprès des établissements de crédit	2 751			2 751
Créances clients	106	180		106
Dettes fournisseurs	2	19		2
TOTAL	64 003	65 434	0	2 859

Note 13 Exposition de la société face aux risques de taux d'intérêts

Au 31 décembre 2015, l'exposition de la société au risque de taux se résume ainsi :

(en milliers d'euros)	Montants bruts	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	765 691	218 530	200 160	347 001
■ Comptes courants cash pooling	80 387	80 387		
Total actifs financiers dont :	846 078	298 917	200 160	347 001
■ taux fixe				
■ taux variable *	846 078	298 917	200 160	347 001
DETTES FINANCIÈRES				
■ Emprunts auprès des établissements de crédit	543 062	92 984	151 557	298 521
■ Emprunts et dettes financières divers	389 211	315 398	107	73 706
Total dettes financières dont :	932 273	408 382	151 664	372 227
■ sans taux d'intérêt	30 846	30 739	107	
■ taux fixe	298 521			298 521
■ taux variable *	602 906	377 643	151 557	73 706

* Les taux variables pratiqués sont des Euribor et Libor US\$ ou Libor £ sur des durées variant de 3 mois à un an et le taux des prêts à long terme de la Central Bank of the Philippines.

Note 14 Exposition de la société face aux risques de change

Au 31 décembre 2015, l'exposition de la société au risque de change se résume ainsi :

<i>(en milliers)</i>	Montants en devises au 31/12/2015	Dont prêts couverts	Exposition au risque de change
PRÊTS ET AVANCES GROUPE			
Dollars US	733 556	712 000	21 556
Francs suisses	2 240	2 240	0
Livres sterling	23 200	23 200	0
Dollars canadiens	9 000	9 000	0
Livre turque	5 000	5 000	0

<i>(en milliers)</i>	Montants en devises au 31/12/2015	Dont emprunts couverts	Exposition au risque de change
EMPRUNTS AUPRÈS DES ÉTABLISSEMENTS DE CRÉDIT			
Dollars US	490 000	465 000	25 000
EMPRUNTS AUPRÈS DES FILIALES			
Pesos philippins	3 758 937	3 758 937	0

Note 15 Ventilation du chiffre d'affaires

<i>(en milliers d'euros)</i>	2015		2014	
	France	Étranger	France	Étranger
■ Redevances	3 077	63 892	3 155	52 141
■ Loyers et charges locatives	462		471	
■ Autres	27	62	117	1 513
TOTAL	3 566	63 954	3 743	53 654

La société mère Teleperformance SE 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.





Note 16 Résultat financier

(en milliers d'euros)	2015			2014	
	Produits	Charges	Net		Net
Dividendes	96 248		96 248		43 213
Provisions sur titres de participations	1 183	8 500	- 7 317		- 7 000
Autres provisions pour dépréciation	2 203		2 203		
Abandon de créance financier *		6 365	- 6 365		- 3 786
Provision pour pertes de change	449	2 859	- 2 410		- 156
Différences de change	156 400	148 098	8 302		5 249
Intérêts sur placements financiers	36 189	22 846	13 343		6 457
Cessions de valeurs mobilières	7		7		8
TOTAL	292 679	188 668	104 011		43 985

* En 2015, la société a renoncé à la créance qu'elle détenait sur sa filiale Teleperformance France au titre de la redevance de marque et des prestations de services rendues sur l'exercice. Elle a également soldé les créances qu'elle détenait sur sa filiale Teleperformance Autriche en raison de la liquidation de cette dernière.

Note 17 Résultat exceptionnel

(en milliers d'euros)	2015			2014	
	Produits	Charges	Net		Net
Opérations en capital	2 137	1 885	252		
■ Immobilisations corporelles et incorporelles	1 195	1 172	23		-
■ Immobilisations financières		287	- 287		-
■ Autres opérations en capital	942	426	516		139
Opérations de gestion	128	0	128		5
Reprises/Dotations sur amortissements et provisions	287		287		61
TOTAL	2 552	1 885	667		205

Note 18 Situation fiscale

NOTE 18.1 Régime de l'intégration fiscale

Les sociétés composant le périmètre d'intégration fiscale pour l'exercice 2015 sont les suivantes :

- Teleperformance ;
- Teleperformance EMEA ;
- Teleperformance intermédiation ;
- Teleperformance France.

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 1^{er} janvier 2013 réallouées à ces filiales. Les économies d'impôt antérieures non réallouées, soit 43,7 millions d'euros enregistrées en dettes, seront restituées aux filiales, au fur et à mesure de leur utilisation par celles-ci, ou en cas de sortie.

NOTE 18.2 Impôt sur les sociétés au 31 décembre 2015

(en milliers d'euros)	Impôts						
	Résultat avant impôts	Retraitements				Dû	Résultat après impôts
		Théorique	Réintégrations et déductions	Intégration fiscale	Autres (taxe dividendes, rappels d'impôts)		
Résultat courant	141 418	56 408	- 32 998	- 3 147	1 676	21 939	119 479
■ Court terme (38 %)	148 448	56 408	- 32 998	- 3 147	1 676	21 939	126 509
■ Long terme (0 %)	- 7 030					0	- 7 030
Résultat exceptionnel	667	144	0	0	0	144	523
■ Court terme (38 %)	380	144				144	236
■ Long terme (0 %)	287					0	287
TOTAL	142 085	56 552	- 32 998	- 3 147	1 676	22 083	120 002

Le résultat fiscal d'ensemble s'est traduit par un bénéfice de 43 millions d'euros en 2015, avant imputation des déficits reportables pour un montant de 22 millions d'euros. Le montant des déficits reportables s'élève ainsi à 21,3 millions d'euros au 31 décembre 2015.

La société bénéficie par ailleurs d'une créance de carry back d'un montant de 7 millions d'euros, remboursable au plus tard le 15 mai 2016.

NOTE 18.3 Accroissements et allègements de la dette future d'impôt au 31 décembre 2015

Nature (en milliers d'euros)	Début d'exercice		Variations		Fin d'exercice	
	Actif	Passif	Actif	Passif	Actif	Passif
VARIATIONS DES IMPÔTS DIFFÉRÉS OU LATENTS						
I. Décalages certains ou éventuels						
1 - Charges non déductibles temporairement						
1.1 - À déduire l'année suivante						
■ Écarts de conversion passif	1 068		1 630	1 068	1 630	
■ Autres	215		1 124	215	1 124	
1.2 - À déduire ultérieurement						
■ Indemnités de départ en retraite	451		463	451	463	
2 - Produits non taxables temporairement						
■ Écarts de conversion actif		171	171	1 086		1 086
TOTAL	1 734	171	3 388	2 820	3 217	1 086
VARIATION NETTE DES IMPÔTS DIFFÉRÉS OU LATENTS			568			
II. Éléments à imputer						
1 - Déficit reportables fiscalement	43 332			21 987	21 345	
III. Intégration fiscale						
1 - Économies d'impôt à verser aux filiales		9 349	9 349	5 326		5 326





Note 19 Engagements hors bilan

NOTE 19.1 Cautions données

► Au profit d'organismes privés ou publics

Filiales françaises	Total	Dont filiales	Échéance
UBS real estate KMBH (Teleperformance France)	398	398	07/03/2020
Cuvier Montreuil (GN Research France)	211	211	31/03/2019
Commerz Real investment Gesellschaft mbh (Teleperformance SE)	568	568	30/09/2020
TOTAL	1 177	1 177	

► Au profit d'établissements bancaires

Filiales étrangères	Banques bénéficiaires	Total	Dont filiales	Échéance
Citytech Argentine	HSBC	1 353	1 353	19/08/2016
Citytech Argentine	HSBC	1 317	1 317	31/01/2016
Beijing TLScontact Consulting	BNP Paribas China Beijing Branch	1 558	1 558	12/04/2016
Teleperformance Chili	HSBC Chile	2 710	2 710	22/07/2016
Teleperformance Chili	Citi Bank Banco de Chile	899	899	31/12/2016
Service 800 Egypt	CA Egypt	2 756	2 756	15/05/2016
North Asia United CRM Technologies Ltd	HSBC China Beijing Branch	2 833	2 833	22/07/2016
Metis Bilgisayar Sistemleri	HSBC Turquie	1 313	1 313	25/09/2017
Metis Bilgisayar Sistemleri	HSBC Turquie	2 296	2 296	23/02/2019
Teleperformance Columbia	Citi Bank Colombia	8 726	8 726	31/12/2016
TOTAL		25 761	25 761	

NOTE 19.2 Garanties données

Teleperformance SE 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 21 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.

Teleperformance SE a accordé en juillet 2013 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 précédant la date du dommage.

Teleperformance SE a accordé en novembre 2013 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.

Teleperformance SE a octroyé à Barclays Bank PLC une garantie de la bonne exécution des obligations de sa filiale Teleperformance Portugal, dans le cadre d'un contrat commercial. Cette garantie a été signée en février 2014 et restera en vigueur pour la durée du contrat.

Teleperformance SE a octroyé en novembre 2014 une lettre de confort au profit de Klarna, partenaire avec lequel la filiale de Teleperformance SE, Teleperformance EMEA a conclu un nouveau contrat commercial pour des prestations fournies par des filiales de Teleperformance SE en Suède, Finlande, Danemark, Allemagne, Pays-Bas et Royaume-Uni.

Enfin, la société Teleperformance SE a accordé des garanties sous forme de lettres de confort à plusieurs banques au profit de ses filiales en Colombie, en Italie, en Espagne, en Allemagne, en Tunisie, au Maroc et en Angleterre pour un montant total de 28,3 millions d'euros.

NOTE 19.3 Instruments financiers de couverture

Instruments financiers dérivés (en milliers d'euros)	Engagements reçus		Engagements donnés	
	Montant notionnel en devises	Montant notionnel en euros au 31/12/2015	Juste valeur en euros au 31/12/2015	
COUVERTURE DE CHANGE BUDGÉTAIRE US\$/MXN 2016				
Put & Call US\$ - options	9 000	8 264	- 591	Teleperformance a accordé une couverture de change interne à ses filiales mexicaines portant sur un montant de 42 000 KUSD au taux fixe de 16 et dont la juste valeur au 31 décembre 2015 est de - 68 363 KMXN
Ventes à terme US\$	17 000	15 611	- 1 180	
Ventes options US\$	7 000	6 428	- 172	
COUVERTURE DE CHANGE BUDGÉTAIRE MXN/US\$ 2016				
Put & Call MXN - options	195 530	10 337	- 413	Teleperformance a accordé une couverture de change interne à ses filiales américaines portant sur un montant de 1 088 000 KMXN au taux fixe de 16 et dont la juste valeur au 31 décembre 2015 est de - 6 371 KUSD
Ventes à terme MXN	482 838	25 527	- 2 040	
Ventes options MXN *	132 615	7 011	- 362	
COUVERTURE DE CHANGE BUDGÉTAIRE US\$/PHP 2016				
Put & Call PHP - options	3 150 000	61 765	- 950	Teleperformance a accordé une couverture de change interne à sa filiale Teleperformance USA portant sur un montant de 14 847 250 KPHP au taux fixe de 45,68 et dont la juste valeur au 31 décembre 2015 est de - 13 109 KUSD
Achats à terme PHP	5 250 000	102 941	- 1 344	
Ventes options PHP *	2 200 000	43 137	- 27	
COUVERTURE DE CHANGE BUDGÉTAIRE US\$/INR 2016				
Put & Call US\$ - options	3 000	2 755	43	NA
Ventes à terme US\$	8 000	7 346	130	
Ventes options US\$ *	2 500	2 296	25	
COUVERTURE DE CHANGE BUDGÉTAIRE US\$/PHP 2015				
Achats à terme PHP	2 288 000	44 863	- 1 157	Teleperformance a accordé une couverture de change interne à sa filiale Teleperformance USA portant sur un montant de 2 288 037 KPHP au taux fixe de 44 et dont la juste valeur au 31 décembre 2015 est de - 3 196 KUSD
COUVERTURE DE CHANGE BUDGÉTAIRE US\$/MXN 2015				
Ventes à terme US\$	37 100	34 068	- 4 702	Teleperformance a accordé une couverture de change interne à ses filiales mexicaines portant sur un montant de 37 100 KUSD au taux fixe de 13,30 et dont la juste valeur au 31 décembre 2015 est de - 151 934 KMXN
CROSS CURRENCY INTEREST SWAP EUR/USD				
	115 000	105 601	- 20 019	
COUVERTURE PRÊT INTRAGROUPE				
■ en GBP	33 207	45 241	- 1 256	
■ en US\$	143 209	131 505	62	
■ en PHP	3 930 908	77 880	- 1 799	
COUVERTURE CASH POOLING				
■ en MXN	1 870 000	98 863	- 3 728	
■ en US\$	25 000	22 957	1 023	

* 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 :
 - 15 820 K MXN pour la couverture de change budgétaire MXN/US\$,
 - 5 291 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.





NOTE 19.4 Autres engagements

Le DIF a été remplacé à compter du 1^{er} janvier 2015 par le compte personnel de formation (CPF). Les heures accumulées au 31 décembre 2014 au titre du DIF, soit 3 498 heures peuvent

encore être utilisées jusqu'au 31 décembre 2020. En 2015, 30 heures ont été utilisées.

Le nombre d'heures correspondant à l'engagement à fin 2015 au titre du CPF s'élève à 1 044 heures.

Note 20 Effectif

L'effectif au 31 décembre 2015 est de 46 personnes, dont 41 cadres et agents de maîtrise et 5 employés, et il évolue ainsi :

Catégories	Au 31 décembre 2014	Variation	Au 31 décembre 2015
Employés	6	- 1	5
Cadres	41		41
TOTAL	47	- 1	46

Note 21 Rémunération des dirigeants

Le montant global des rémunérations de toute nature versées en 2015 se monte à 187 K€ contre 85 K€ en 2014.

Le montant des jetons de présence versés en 2015 aux administrateurs au titre de l'exercice 2014 s'élève à 531 K€ contre 232 K€ versés en 2014.

Note 22 Relations avec les entreprises liées

Bilan (en milliers d'euros)	Montant net au 31/12/2015
ACTIF	
■ Titres de participation	959 968
■ Créances rattachées à des participations	764 382
■ Créances clients et comptes rattachés	14 664
■ Autres créances	80 705
PASSIF	
■ Dettes financières	389 211
■ Dettes fournisseurs et comptes rattachés	705
■ Autres dettes	78 796

Compte de résultat (en milliers d'euros)	Montant net au 31/12/2015
PRODUITS	
■ Produits de participations	96 248
■ Autres produits financiers	35 315
■ Reprises de provisions	2 203
CHARGES	
■ Charges financières	5 442
■ Dotations aux provisions	8 500

Note 23 Relations avec les parties liées

Toutes les transactions ayant été conclues à des conditions normales de marché, aucune information n'est donnée concernant les parties liées.





7.5 Tableau des filiales et participations

(en milliers d'euros)	Valeur brute des titres	Valeur nette des titres	Dividendes encaissés	Prêts et avances	Cautions Avals	Quote-part de capital détenue en %
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	6 647	2 847				100
Teleperformance Europe, Middle-East and Africa 21-25 rue Balzac - 75008 Paris	9 609	3 433				100
Teleperformance France 12-14 rue Sarah Bernhardt - 92600 Asnières-sur-Seine	319 276	121 276				100
Compania Salvadorena de Teleservices S.A. de C.V Edificio Plaza Olímpica Avenida Olímpica y Pasaje 3 Segundo Nivel San Salvador - Salvador	6 000	6 000	9 907			100
Luxembourg Contact Centers S. de. L. 32 rue Jean-Pierre Brasseur L-1258 Luxembourg	72 696	72 696		30 256		100
Teleperformance Holdings Limited Spectrum House, Bond Street BS1 3LG Bristol, Royaume-Uni	88 626	88 626		17 440		100
SPCC - Sao Paulo Contact Center Ltda Prédio 25, Espaço 01, Mezanino, Sala A Lapa, CEP 05069 - 010 Sao Paulo - Brésil	62 365	62 365	5 991			100
Teleperformance Espagne S.A.U. Avenida de Burgos 8A - 28036 Madrid, Espagne	29 780	7 280				100
Teleperformance Belgique (en cours de liquidation) Bruxelles, Belgique	2 152	2		2 938		100
YPIRESIA 800 Teleperformance Thisseos 330 - 17675 Kallithea - Grèce	5 572	5 572	6 000			100
Teleperformance Portugal SA Parque das Nações, Lais dos argonautas Lote 2.34.01, 1990 - 011 Lisbonne - Portugal	7 754	7 754	6 175			95
Teleperformance Nordic AB St Eriksgatan 115 - 11385 Stockholm - Suède	6 586	6 586				100
Telemarketing Asia (Singapore) Pte Ltd 29 Tai Seng Avenue, 534119 Singapour	3 221	3 221	595			100
In & Out S.p.A. Via Di Priscilla 101 - 00199 Rome - Italie	40 905	40 905		9 500		100
Teleperformance Colombia S.A.S. Calle 70 A 4 41 - Bogota DC - Colombie	72 058	72 058				100
Citytech S.A. 1 Bouchard 680, piso 10 - Buenos Aires - Argentine	7 517	7 517				88
Teleperformance Group Inc. 1601 Washington Av. Suite 400 - Miami Beach FL 33139 - USA	449 972	449 972	62 322			100
B. Participations (10 à 50 % du capital détenu par la société) : néant						
II RENSEIGNEMENTS GLOBAUX						
A. Filiales non reprises au paragraphe I						
a) Filiales françaises (ensemble)	néant					
b) Filiales étrangères (ensemble)	1 987	1 853		341		
B. Participations non reprises au paragraphe I : néant						

(en 000 monnaie locale)	Monnaie locale	Capital 2015	Capitaux propres autres que le capital 2015	Résultat social 2015	Chiffre d'affaires 2015
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	- 646	- 5	468
Teleperformance Europe, Middle-East and Africa					
21-25 rue Balzac - 75008 Paris	EUR	2 500	930	611	85 562
Teleperformance France					
12-14 rue Sarah Bernhardt - 92600 Asnières-sur-Seine	EUR	85 736	- 48 278	- 9 663	176 259
Compania Salvadorena de Teleservices S.A. de C.V					
Edificio Plaza Olímpica Avenida Olímpica y Pasaje 3 Segundo Nivel San Salvador - Salvador	US\$	12	35 067	13 140	65 288
Luxembourg Contact Centers S. de. L.					
32 rue Jean-Pierre Brasseur L-1258 Luxembourg	EUR	70 500	123 362	18 410	
Teleperformance Holdings Limited					
Spectrum House, Bond Street BS1 3LG Bristol - Royaume-Uni	GBP	45 750	4 108	- 604	
SPCC - Sao Paulo Contact Center Ltda					
Prédio 25, Espaço 01, Mezanino, Sala A Lapa, CEP 05069 - 010 Sao Paulo - Brésil	BRL	156 500	97 331	45 898	
Teleperformance Espagne S.A.U.					
Avenida de Burgos 8A - 28036 Madrid - Espagne	EUR	8 751	- 2 608	- 3 020	60 734
Teleperformance Belgique (en cours de liquidation)					
Bruxelles - Belgique					
YPIRESIA 800 Teleperformance					
Thisseos 330 - 17675 Kallithea - Grèce	EUR	2 100	27 333	13 250	98 877
Teleperformance Portugal SA					
Parque das Nações, Lais dos argonautas Lote 2.34.01, 1990 - 011 Lisbonne - Portugal	EUR	885	25 562	9 479	101 139
Teleperformance Nordic AB					
St Eriksgatan 115 - 11385 Stockholm - Suède	SEK	277	170 497	18 138	496 797
Telemarketing Asia (Singapore) Pte Ltd					
29 Tai Seng Avenue, 534119 Singapour	SGD	4 000	2 950	1 919	12 569
In & Out S.p.A.					
Via Di Priscilla 101 - 00199 Rome - Italie	EUR	2 828	1 427	- 5 069	87 206
Teleperformance Colombia S.A.S.					
Calle 70 A 4 41 - Bogota DC - Colombie	MCOP	134 265	153 722	15 954	291 400
Citytech S.A.					
1 Bouchard 680, piso 10 - Buenos Aires - Argentine	ARS	8 220	89 429	28 757	615 287
Teleperformance Group Inc.					
1601 Washington Av. Suite 400 - Miami Beach FL 33139 - USA	US\$	328	593 419	53 033	
B. Participations (10 à 50 % du capital détenu par la société) : néant					
II RENSEIGNEMENTS GLOBAUX					
A. Filiales non reprises au paragraphe I : néant					
a) Filiales françaises (ensemble)					
b) Filiales étrangères (ensemble)					
B. Participations non reprises au paragraphe I : néant					

Taux de change 31/12/2015 : ARS 14,0484 - BRL 4,3117 - MCOP 3,442 - GBP 0,73395 - SEK 9,1895 - SGD 1,5417 - US\$ 1,0887
Taux de change moyen 2015 : ARS 10,2689 - BRL 3,6842 - MCOP 3,04483 - GBP 0,7264 - SEK 9,3541 - SGD 1,5244 - US\$ 1,1098





7.6 Résultats financiers au cours des 5 derniers exercices

(en euros)	2011	2012	2013	2014	2015
I SITUATION FINANCIÈRE EN FIN D'EXERCICE					
Capital social	141 495 120	141 495 120	143 150 475	143 004 225	143 004 225
Nombre d'actions émises	56 598 048	56 598 048	57 260 190	57 201 690	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 EFFECTIVES					
Chiffre d'affaires hors taxes	44 461 497	46 919 577	51 408 682	57 397 383	67 520 049
Résultat avant impôt, amortissements et provisions	34 802 526	46 166 929	60 480 524	69 534 471	149 573 842
Impôt sur les bénéfices	7 452 630	5 215 513	7 886 077	12 383 835	22 083 024
Résultat après impôt, amortissements et provisions	- 50 245 530	34 174 466	34 942 177	49 492 955	120 002 281
Résultat distribué	25 483 580	38 486 672	45 808 152	52 625 554	68 642 028
III RÉSULTAT DES OPÉRATIONS PAR ACTION					
Résultat après impôt, mais avant amortissements et provisions	0,48	0,72	0,92	1,00	2,23
Résultat après impôt, amortissements et provisions	- 0,89	0,60	0,61	0,87	2,10
Dividende versé à chaque action	0,46	0,68	0,80	0,92	1,20 **
IV PERSONNEL					
Nombre de salariés	41	43	47	47	46
Montant de la masse salariale *	13 346 576	12 864 321	7 062 140	5 780 319	4 291 841
Montant des sommes versées au titre des avantages sociaux (sécurité sociale, œuvres sociales)	1 788 837	1 628 851	3 238 602	2 441 474	1 902 873

* Intègre pour 2011 la provision comptabilisée en charges de personnel sur les titres d'autocontrôle destinés à servir les plans d'actions de performance pour 7,8 millions d'euros

** Tel qu'il sera proposé à l'assemblée générale du 28 avril 2016

7.7 Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels

Exercice clos le 31 décembre 2015

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 2015, sur :

- le contrôle des comptes annuels de la société Teleperformance SE, 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 différeront, 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 24 février 2016

Les commissaires aux comptes

KPMG Audit IS

Éric Junières

Associé

Deloitte & associés

Philippe Battisti

Associé







Informations complémentaires

8.1 Responsable du document de référence	206	8.4 Table de concordance du rapport financier annuel	210
Attestation du responsable du document de référence	206	8.5 Table de concordance du rapport de gestion	211
8.2 Contrôleurs légaux des comptes	207	8.6 Table de concordance des informations RSE	213
8.2.1 Commissaires aux comptes	207	8.7 Remarques générales	215
8.2.2 Honoraires des commissaires aux comptes	207		
8.3 Table de concordance du document de référence	208		



8.1 *Responsable du document de référence*

Attestation du responsable du document de référence

« J'atteste, après avoir pris toute mesure raisonnable à cet effet, que les informations contenues dans le présent document de référence sont, à ma connaissance, conformes à la réalité et ne comportent pas d'omission de nature à en altérer la portée.

J'atteste, à ma connaissance, que les comptes sont établis conformément aux normes comptables applicables et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et du résultat de la société, ainsi que de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation et que le rapport de gestion dont le détail est répertorié dans la table de concordance au paragraphe 8.5, pages 211 et 212 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 26 février 2016

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 2014 et 2015 se décompose comme suit (en milliers d'euros) :

	KPMG				Deloitte			
	Montant (HT)		%		Montant (HT)		%	
	2015	2014	2015	2014	2015	2014	2015	2014
AUDIT :								
Commissariat aux comptes, certification, examen des comptes individuels et consolidés								
■ émetteur (société mère)	385	347	12 %	20 %	270	235	19 %	21 %
■ filiales intégrées globalement	1 151	1 014	36 %	58 %	985	722	70 %	66 %
Autres diligences et prestations directement liées à la mission du commissaire aux comptes								
■ émetteur (société mère)	37	26	1 %	1 %	4	-	0 %	-
■ filiales intégrées globalement	1 652 ⁽¹⁾	243	51 %	14 %	149 ⁽²⁾	128	11 %	-
Sous-total I	3 225	1 630	100 %	94 %	1 408	1 085	100 %	99 %
AUTRES PRESTATIONS, LE CAS ÉCHÉANT :								
■ juridique, social, fiscal	2	86	0 %	5 %	-	13	0 %	1 %
■ autres	4	18	0 %	1 %	-	-	0 %	0 %
Sous-total II	6	104	0 %	6 %	-	13	0 %	1 %
TOTAL	3 231	1 734	100 %	100 %	1 408	1 098	100 %	100 %

(1) Ce montant comprend principalement des prestations de revue des procédures de contrôle interne, notamment relative à la sécurité et conformité.

(2) Ce montant concerne principalement des prestations de revue de conformité et de documentation fiscale.

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 2015 s'est élevé à 990 milliers d'euros (contre 947 milliers d'euros en 2014).



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	206	8.1
1.2.	Attestation	206	8.1
2/	Contrôleurs légaux des comptes		
2.1.	Identité	207	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.	Principaux investissements	19 ; 132	1.3.4.2 ; 5.2.1.1
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	21	1.5
7.2.	Liste des filiales importantes	174 ; 200	6.6 ; 7.5
8/	Propriétés immobilières, usines et équipements		
8.1.	Immobilisations corporelles importantes	20	1.4
8.2.	Questions environnementales	114	4.3
9/	Examen de la situation financière et du résultat		
9.1.	Situation financière	128 ; 132	5.1 ; 5.2
9.2.	Résultat d'exploitation	128 ; 132	5.1 ; 5.2
10/	Trésorerie et capitaux		
10.1.	Informations sur les capitaux	130 ; 135 ; 179	5.1.2 ; 6 ; 7
10.2.	Flux de trésorerie	130 ; 138 ; 182	5.1.2 ; 6.4 ; 7.3
10.3.	Conditions d'emprunt et structure de financement	133 ; 160 ; 191	5.2.1.4 ; 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

		N° de pages	N° de chapitre
12/	Informations sur les tendances		
12.1.	Principales tendances depuis la fin du dernier exercice	134	5.3
12.2.	Événement susceptible d'influer sensiblement sur les perspectives	134	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	50 ; 63	3.1.2 ; 3.2
14.2.	Conflits d'intérêts	59	3.1.1.4
15/	Rémunérations et avantages		
15.1.	Rémunération versée et avantages en nature	82	3.5
15.2.	Provisions pour pensions et retraites	87	3.5.2.3
16/	Fonctionnement des organes d'administration et de direction		
16.1.	Date d'expiration des mandats	51	3.1.1.1
16.2.	Contrats de service liant les membres des organes d'administration, de direction ou de surveillance	60 ; 87	3.1.1.5 ; 3.5.2.3
16.3.	Informations sur les comités d'audit et de rémunération	69	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	104	4.2.1
17.2.	Participations et stock-options	37 ; 42	2.2.5.2 ; 2.3.1.3
17.3.	Accord prévoyant une participation des salariés dans le capital	105	4.2.3
18/	Principaux actionnaires		
18.1.	Répartition du capital social	41	2.3.1
18.2.	Existence de droits de vote différents	31	2.1.2.3
18.3.	Contrôle direct ou indirect	41	2.3
18.4.	Accord dont la mise en œuvre pourrait entraîner un changement de contrôle	42	2.3.3
19/	Opérations avec des apparentés	173	6.6
20/	Informations financières concernant le patrimoine, la situation financière et les résultats de l'émetteur		
20.1.	Informations financières historiques	135 ; 179	6 ; 7
20.2.	Informations financières pro forma		n/a
20.3.	États financiers	135 ; 179	6 ; 7
20.4.	Vérification des informations financières historiques annuelles	177 ; 203	6.7 ; 7.7
20.5.	Date des dernières informations financières (31 décembre 2015)	135 ; 179	6 ; 7
20.6.	Informations financières intermédiaires et autres		n/a
20.7.	Politique de distribution de dividendes	45	2.5
20.8.	Procédures judiciaires et d'arbitrage	28	1.7
20.9.	Changement significatif de la situation financière ou commerciale		n/a
21/	Informations complémentaires		
21.1.	Capital social	33	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	200	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	127	5
Analyse des résultats	127	5
Analyse de la situation financière	127	5
Indicateurs clés de nature financière et non financière	97 ; 135 ; 179	4 ; 6 ; 7
Indications sur l'utilisation des instruments financiers	158	6
Principaux risques et incertitudes	22 ; 134	1.6 ; 5.3.2
Table des délégations en matière d'augmentation de capital	34	2.2.3 ; 2.2.4
Éléments susceptibles d'avoir une influence en cas d'offre publique	72	3.3.1.8
Rachats par la société de ses propres actions	34	2.2.4
2/ Comptes consolidés	135	6
3/ Comptes sociaux	179	7
4/ Rapports des commissaires aux comptes sur les comptes sociaux et les comptes consolidés	177 ; 203	6.7 ; 7.7
5/ Honoraires des contrôleurs légaux des comptes	207	8.2.2
6/ Déclaration des personnes physiques assumant la responsabilité du rapport financier annuel	206	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	1.3.4.2
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
Code général des impôts	223 quater Montant des dépenses et charges non déductibles fiscalement	5.2.2.4
Code monétaire et financier	L. 511-6 Montant des prêts interentreprises	6.6
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 du développement durable et de l'économie circulaire	4
Code de commerce	L. 225-102-2 Information sur les activités dangereuses	n/a
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	3.1 ; 3.2
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	3.1.1
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 financier	L.621-18-2	Opérations des dirigeants et personnes liées sur les titres de la société	3.6.4
Textes de référence		Informations sur la société et le capital	
Code de commerce	L.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	7.6
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	3.3.1.8
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	2.2.4.3
Code de commerce	L.441-6 et D.441-4	Délais de paiement	5.2.1.6
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)	104	4.2.1
Embauches (contrats à durée déterminée et indéterminée, difficultés éventuelles de recrutement)	104	4.2.2
Licenciements (motifs, efforts de reclassement, réembauches, mesures d'accompagnement)	104	4.2.2
Rémunérations (évolution, charges sociales, intéressement, participation et plan d'épargne salariale)	105	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)	105	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)	106	4.2.5
Bilan des accords collectifs	106	4.2.5
Santé et sécurité		
Conditions de santé et de sécurité au travail	108	4.2.6
Accords signés avec les organisations syndicales ou les représentants du personnel en matière de santé et de sécurité au travail	108	4.2.6
Taux de fréquence et de gravité des accidents du travail et comptabilisation des maladies professionnelles	108	4.2.6
Promotion et respect des dispositions des conventions fondamentales de l'OIT		
Respect de la liberté d'association et du droit de négociation collective	100	4.1.3
Élimination des discriminations en matière d'emploi et de profession	100	4.1.3
Élimination du travail forcé ou obligatoire	100	4.1.3
Abolition effective du travail des enfants	100	4.1.3
Formation		
Politiques mises en œuvre en matière de formation	111	4.2.7
Nombre total d'heures de formation	111	4.2.7
Programmes spécifiques de formation professionnelle destinés aux salariés	111	4.2.7
Égalité de traitement		
Mesures prises en faveur de l'égalité entre les femmes et les hommes	112	4.2.8.1
Mesures prises en faveur de l'emploi et de l'insertion des personnes handicapées	112	4.2.8.2
Politique de lutte contre les discriminations	113	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	114	4.3.1
Formation et information des salariés en matière de protection de l'environnement	114	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 pollution, recyclage et élimination des déchets	115	4.3.2
Prise en compte des nuisances sonores	118	4.3.4.3
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	116	4.3.3.2
Consommation de matières premières et mesures prises pour améliorer l'efficacité de leur utilisation	116	4.3.3
Consommation d'énergie, mesures prises pour améliorer l'efficacité énergétique et recours aux énergies renouvelables	116	4.3.3
Utilisation des sols	118	4.3.4.3
Changement climatique		
Rejets de gaz à effet de serre	118	4.3.4.2
Adaptation aux conséquences du changement climatique	117	4.3.4.1
Protection de la biodiversité		
Mesures prises pour préserver ou développer la biodiversité	118	4.3.4.3
INFORMATIONS SOCIÉTALES		
Impact territorial, économique et social de l'activité		
Impact des activités en matière d'emploi et de développement régional	119	4.4.1
Impact de l'activité sur les populations riveraines ou locales	119	4.4.1
Relations avec les parties prenantes		
Conditions du dialogue avec les parties prenantes (associations d'insertion, établissements d'enseignement, associations de défense de l'environnement, associations de consommateurs et populations riveraines)	119	4.4.1
Actions de partenariat ou de mécénat	120	4.4.2
Sous-traitance et fournisseurs		
Prise en compte dans la politique d'achat des enjeux sociaux et environnementaux	122	4.4.3
Importance de la sous-traitance et prise en compte dans les relations avec les fournisseurs et sous-traitants de leur responsabilité sociale et environnementale	122	4.4.3
Loyauté des pratiques		
Actions engagées pour prévenir la corruption	122	4.4.4
Mesures prises en faveur de la santé, la sécurité des consommateurs	123	4.4.5
Autres actions engagées en faveur des droits de l'homme	123	4.4.6
Engagements sociétaux en faveur de l'économie circulaire	104 ; 114	4.2 ; 4.3

8.7 Remarques générales

Dans le présent document de référence, sauf indication contraire, les termes « société » et « Teleperformance » renvoient à la société Teleperformance SE 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 européenne

au capital de 143 004 225 euros

301 292 702 RCS Paris

21/25 rue Balzac - 75 008 Paris - France

Tél. : +33 1 53 83 59 00

Pour plus d'informations :

www.teleperformance.com

Suivez-nous :



[/teleperformanceglobal](https://www.facebook.com/teleperformanceglobal)



[@teleperformance](https://twitter.com/teleperformance)



[/teleperformance](https://www.youtube.com/teleperformance)



blog.teleperformance.com



[/company/teleperformance](https://www.linkedin.com/company/teleperformance)