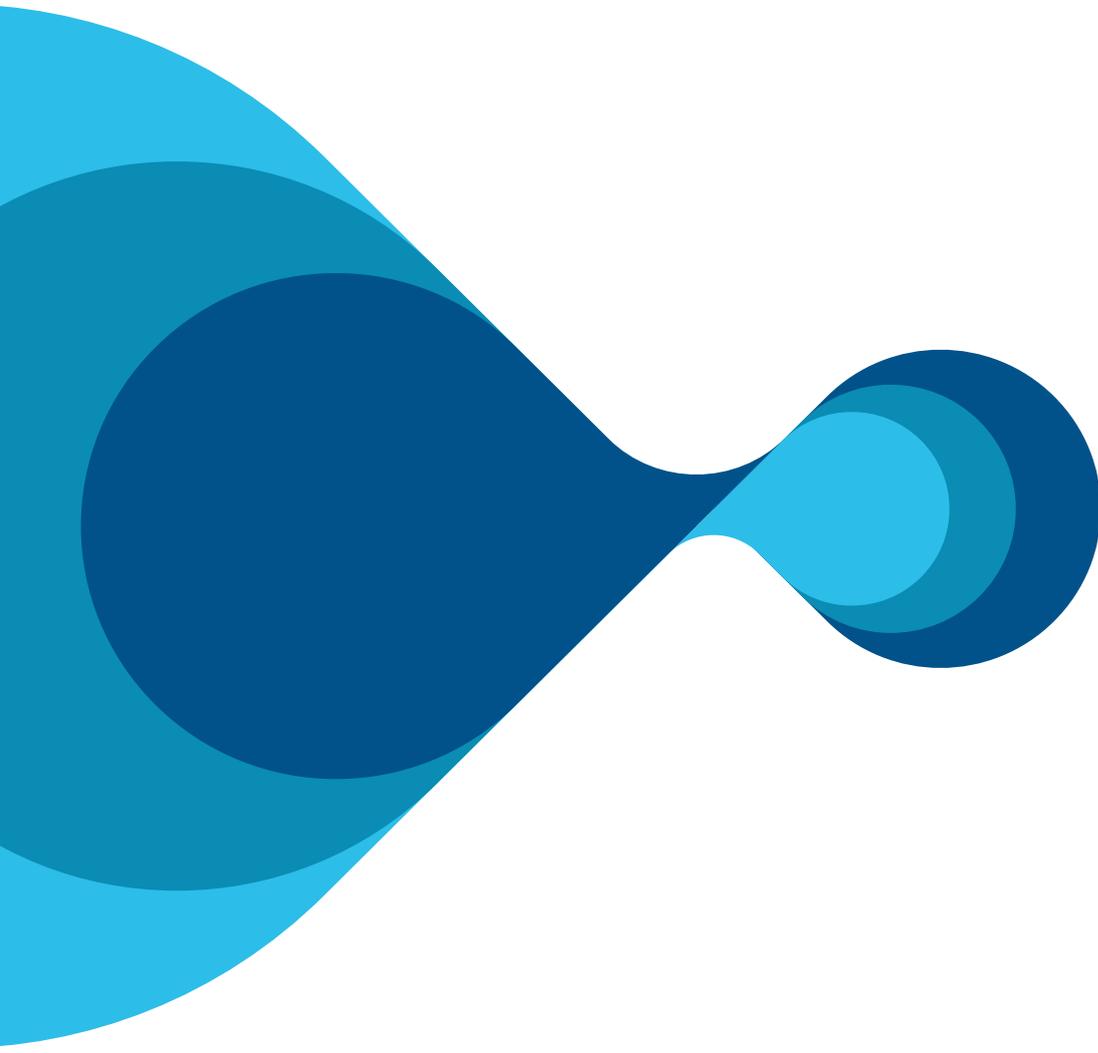




Teleperformance

Transforming Passion into Excellence

Document de référence 2016
Rapport financier annuel
insuffler
le mouvement



Teleperformance en 2016	2
Message du président et du directeur général	4

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	21
1.5 Organigramme (au 31 décembre 2016)	22
1.6 Facteurs de risque	24
1.7 Procédures judiciaires et d'arbitrage	29

2

INFORMATIONS SUR LA SOCIÉTÉ ET LE CAPITAL 31

2.1 Renseignements sur la société	32
2.2 Capital social	35
2.3 Actionnariat	42
2.4 Cotation boursière	45
2.5 Dividende	47
2.6 Communication financière	48

3

GOVERNEMENT D'ENTREPRISE 51

3.1 Le conseil d'administration	52
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	78
3.5 Rémunérations des organes d'administration et de direction	79
3.6 Opérations sur titres de la société	94
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	115
4.4 Informations sociétales	121
4.5 Les enjeux RSE de l'activité	126
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	127

5

COMMENTAIRES SUR L'EXERCICE 129

5.1 Examen de la situation financière et du résultat du groupe	130
5.2 Examen de la situation financière et du résultat de la société	135
5.3 Tendances et perspectives	137

6

COMPTES CONSOLIDÉS 139

6.1 État de la situation financière	140
6.2 État du résultat	141
6.3 État du résultat global	141
6.4 État des flux de trésorerie	142
6.5 Variation des capitaux propres	143
6.6 Notes annexes aux états financiers consolidés	144
6.7 Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	186

7

COMPTES SOCIAUX 187

7.1 Bilan actif au 31 décembre	188
7.2 Bilan passif au 31 décembre	188
7.3 Compte de résultat au 31 décembre	189
7.4 Notes annexes	190
7.5 Tableau des filiales et participations au 31 décembre 2016	206
7.6 Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels	208
7.7 Résultats financiers au cours des 5 derniers exercices	209

8

INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES 211

8.1 Responsable du document de référence	212
8.2 Contrôleurs légaux des comptes	212
8.3 Table de concordance du document de référence	213
8.4 Table de concordance du rapport financier annuel (et autres informations intégrées)	216
8.5 Table de concordance du rapport de gestion	217
8.6 Table de concordance des informations RSE	219
8.7 Remarques générales	221

Teleperformance

Document de référence 2016 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 2015

- 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 26 février 2016 sous le numéro D.16-0088.

2. Concernant l'exercice 2014

- 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 27 février 2015 sous le numéro D.15-0092.
- 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 2 mars 2017, 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 2016

PROFIL DU GROUPE

Teleperformance, leader mondial de la gestion omnicanal de l'expérience client externalisée, offre à des sociétés et des administrations du monde entier une large gamme de solutions à la pointe classées en deux familles de services : les services de relations clients, d'assistance technique et d'acquisition de clients d'une part (les « core-services »), les services spécialisés à haute valeur ajoutée d'autre part (les « services spécialisés »), qui incluent les services d'interprétariat en ligne, la gestion de demandes de visa, l'analyse de données et le recouvrement de créances.

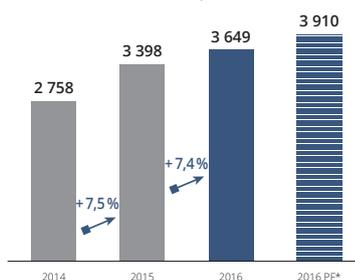
LA MISSION

« 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 CLEFS

► Chiffre d'affaires (M€)

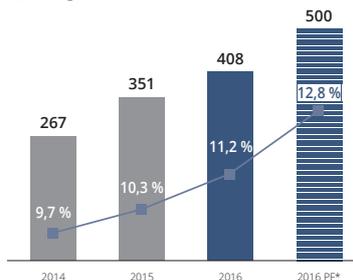
→ Croissance à données comparables



* Pro forma, LanguageLine Solutions consolidé sur 12 mois

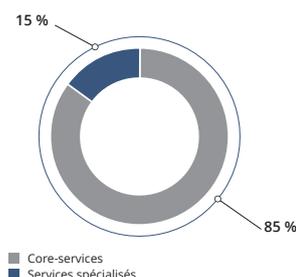
► EBITA courant (M€)

■ Marge sur chiffre d'affaires



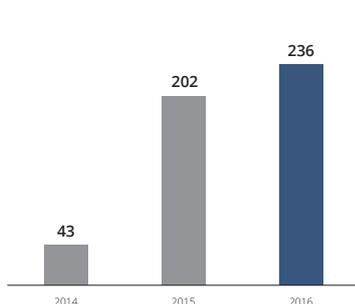
* Pro forma, LanguageLine Solutions consolidé sur 12 mois

► Répartition du chiffre d'affaires pro forma 2016 * par famille de services



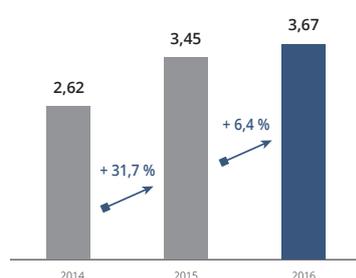
* LanguageLine Solutions consolidé sur 12 mois

► Cash-flow net disponible (M€)



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

→ Taux de croissance



Core-services :

- Relations clients
- Assistance technique
- Acquisition de clients

Services spécialisés :

- Services d'interprétariat
- Gestion des demandes de visas
- Analyse de données
- Recouvrement de créances

Ces informations sont détaillées dans les différents chapitres du document de référence et définies dans la section 5.1.1 Indicateurs alternatifs de performance (IAP).

Mars 2016

Teleperformance élu fournisseur de l'année 2015 par Western Union en Grèce.

Avril 2016

Teleperformance obtient la certification Verego dans le domaine de la responsabilité sociale pour l'ensemble de ses sites.

Mai 2016

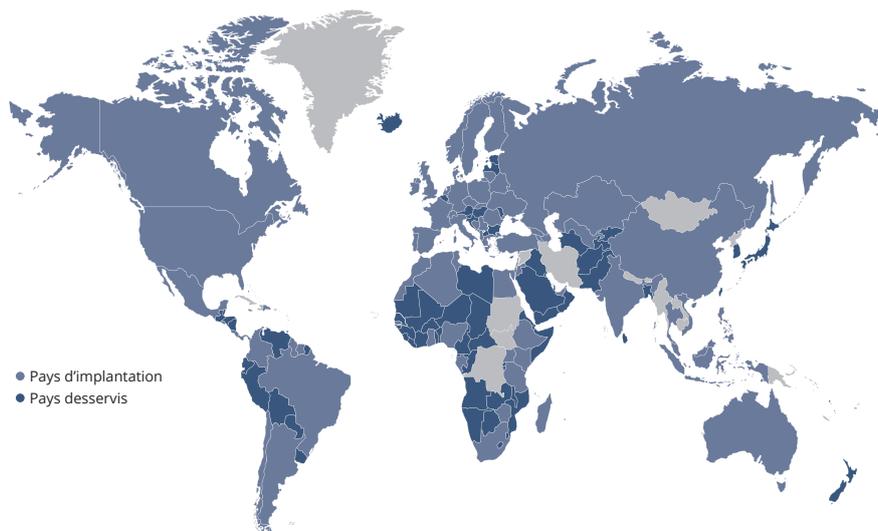
Teleperformance renforce sa présence mondiale en s'implantant en Australie.

Juin 2016

Teleperformance est reconnu par le cabinet Everest Group comme un leader mondial de l'externalisation de centres de contacts.

LES IMPLANTATIONS

Présent dans 74 pays, Teleperformance couvre 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 265 langues pour le compte d'importantes sociétés internationales opérant dans de nombreux secteurs d'activité.



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 | Intégrité
Je dis ce que je fais et je fais ce que je dis



Terre | Respect
Je traite les autres avec gentillesse et empathie



Métal | Professionnalisme
Je fais les choses correctement dès la première fois



Air | Innovation
Je crée et j'améliore



Feu | Engagement
Je suis passionné et engagé

Fondé en

1978

Des activités dans

74 pays

Chiffre d'affaires 2016

3,6 Md€

163 000

stations de travail

217 000

collaborateurs

47 %

des postes d'encadrement sont occupés par des **femmes** *

32 413 418

heures de **formation**
(+ 14 % vs 2015)

64 %

des membres du conseil d'administration sont **indépendants**

Juillet 2016

Teleperformance India reçoit le prix *Best Company to Work for* décerné par l'institut Great Place to Work®.

Septembre 2016

Teleperformance finalise l'acquisition de LanguageLine Solutions LLC.

Décembre 2016

Teleperformance réalise un nouveau placement privé aux États-Unis pour 250 millions de dollars US.

* Informations hors USA, compte tenu de la législation locale.

MESSAGE DU PRÉSIDENT ET DU DIRECTEUR GÉNÉRAL



Daniel Julien
président



Paulo César Salles Vasques
directeur général

Chères, chers actionnaires,

Nous sommes heureux de vous présenter nos résultats pour 2016 qui a été une année de véritable transformation pour Teleperformance.

Excellentes performances financières

Teleperformance a de nouveau enregistré une année record en réalisant un chiffre d'affaires de 3,6 milliards d'euros. Notre croissance organique de + 7,4 % a été significativement supérieure à celle de notre marché, notre marge opérationnelle courante a progressé de 90 points de base pour atteindre 11,2 % et nous avons augmenté notre cash-flow de + 16,8 %.

Ces bons résultats s'expliquent tant par la proximité que nous entretenons avec nos clients clés dans des secteurs variés sur les cinq continents, que par l'efficacité de nos équipes commerciales qui couvrent tous les grands marchés mondiaux.

Une innovation permanente

Teleperformance a développé une offre omnicanal intégrée qui repose sur un système de gestion de la relation clients (CRM) propriétaire, TP Client®. Pour tirer pleinement parti de cet atout différenciant, nous avons conçu et ouvert 11 centres de

démonstration de services omnicanal à la pointe de la technologie sur des marchés clés à travers le monde. Notre recherche et développement progresse rapidement, avec l'intégration de l'intelligence artificielle (bots) dans notre solution TP Omnichannel dont une première version devrait être lancée mi-2017. En outre, au cours de l'année passée, nous avons déployé, tant en interne qu'auprès de nos clients, TP Big Data, nos modèles d'analyse prédictive avancée qui permettent d'optimiser l'acquisition, la rétention et la croissance des bases clients.

Expansion géographique

Les activités de Teleperformance en Chine et en Inde, qui sont nos marchés clés de demain, ont enregistré en 2016 une croissance à deux chiffres. Nous avons également renforcé notre présence mondiale en ouvrant des centres de contact dans de nouveaux pays comme l'Australie et Madagascar et sommes en train d'ouvrir la Malaisie. Aujourd'hui, Teleperformance est un groupe mondial présent dans 74 pays, servant 160 marchés et employant 217 000 personnes, engagées à délivrer une expérience client de grande qualité et partageant tous la même culture d'entreprise, le même et unique processus opérationnel et la même et unique technologie.

Acquisition transformante

Teleperformance a acquis 100 % de LanguageLine Solutions (LLS) en septembre 2016. Avec plus de 8 000 interprètes, LLS fournit des services d'interprétariat dans des situations critiques par téléphone et vidéo. LLS répond aux besoins cruciaux des administrations au niveau national, fédéral ou local, aux États-Unis et au Royaume-Uni, ainsi que dans les secteurs de la santé, des assurances et des services financiers.

L'acquisition de LLS porte les capacités linguistiques de notre groupe à 265 langues et dialectes. De par son modèle économique, l'acquisition de LLS est aussi créatrice de valeur pour les actionnaires de Teleperformance car elle accroît significativement et immédiatement la rentabilité du groupe.

Reconnaissance du leadership mondial

En 2016, Teleperformance a été distingué comme le leader mondial par tous les cabinets d'analyse indépendants spécialisés sur notre secteur, tels qu'Everest Group, Gartner et HFS. De plus, nous avons reçu plusieurs récompenses au niveau mondial, régional et local de Frost and Sullivan et de plusieurs instituts prestigieux, comme le Great Place to Work® Institute et l'AON Best Employer Institute. Nous avons également été cités parmi les 50 sociétés européennes les plus dignes de confiance par le magazine Forbes, ceci distinguant notre transparence et la qualité de notre gouvernance d'entreprise.

En bref, ces récompenses multiples valident la force de Teleperformance dans son secteur d'activité et dans toutes les régions du monde. Elles reflètent parfaitement notre leadership, notre stratégie de gestion du capital humain, notre performance clients et notre culture d'entreprise.

Perspectives 2017 et au-delà :

Élargissement de l'offre de services

Teleperformance continuera à offrir l'expérience client / citoyen la meilleure et la plus complète, tant dans les services historiques (core services) que dans les services spécialisés à haute valeur ajoutée qui nécessitent désormais un suivi spécifique. Par conséquent, à compter de 2017, les activités et les résultats du groupe seront présentés comme suit :

- les core services, couvrant les services de relations clients, le support technique et l'acquisition de clients ;

- les services spécialisés, couvrant des services plus complexes en termes de talents, processus et technologies ; ces services comprennent LLS (interprétariat), TLScontact (services en face-à-face auprès des gouvernements), AllianceOne (recouvrement de créances) et GN Research (gestion et analyse de données).

En 2016, les core services représentaient 85 % du chiffre d'affaires pro forma du groupe, les services spécialisés 15 %.

Perspectives à court et à plus long terme

Compte tenu de la dynamique de croissance des marchés mondiaux et des synergies qu'offrent nos deux familles de services, les objectifs du groupe suivants demeurent ambitieux mais raisonnables :

- pour 2017, une croissance du chiffre d'affaires supérieure à + 6 % à données comparables, une marge d'EBITA courant d'au moins 13 % et une forte génération de cash-flow net disponible ;
- pour 2020, un chiffre d'affaires supérieur à 5 milliards d'euros, grâce à une croissance organique supérieure à celle du marché et à des acquisitions ciblées, ainsi qu'une marge d'EBITA courant d'au moins 14 %.

2016 aura été une année très intense pour Teleperformance et son équipe de direction ; les prochaines années devraient le rester pour que nos objectifs soient atteints. Nous rencontrerons très probablement à l'avenir d'autres opportunités d'acquisition dans le domaine des services spécialisés à haute valeur ajoutée. Nous saisissons les opportunités qui contribueront à renforcer notre profil d'activité centré sur l'expérience client et créeront de la valeur pour nos actionnaires sans endettement excessif.

Nous tenons à remercier toutes les parties prenantes qui ont contribué à la dynamique de Teleperformance : nos clients, nos collaborateurs, nos managers, nos actionnaires, nos partenaires et toutes les communautés où nous opérons partout dans le monde. Notre engagement personnel reste entier pour délivrer les meilleurs résultats de façon pérenne et continuer à vous faire partager les fruits de notre réussite.

Daniel Julien

Paulo César Salles Vasques



Présentation du groupe

1.1	Chiffres financiers clefs	8	1.5	Organigramme (au 31 décembre 2016)	22
1.2	Historique	9	1.5.1	Teleperformance SE et ses filiales	22
			1.5.2	Organigramme opérationnel	23
1.3	Activités et stratégie	11	1.6	Facteurs de risque	24
1.3.1	Leader mondial de la gestion de l'expérience client externalisée	11	1.6.1	Gestion du risque financier	24
1.3.2	Marché et positionnement du groupe	15	1.6.2	Risques liés à l'activité	26
1.3.3	Mission et stratégie du groupe	18	1.6.3	Risques généraux	28
1.3.4	Faits marquants en 2016	19	1.6.4	Assurance – Couverture de risque	29
1.4	Propriétés immobilières et équipements	21	1.7	Procédures judiciaires et d'arbitrage	29



1.1 Chiffres financiers clefs

	2016	2015	2014
CHIFFRES CLEFS CONSOLIDÉS (en millions d'euros)			
Chiffre d'affaires	3 649	3 398	2 758
Croissance organique * (en %)	+ 7,4 %	+ 7,5 %	+ 9,9 %
EBITA courant *	408	351	267
en % du chiffre d'affaires	11,2 %	10,3 %	9,7 %
Résultat opérationnel	339	308	237
en % du chiffre d'affaires	9,3 %	9,1 %	8,6 %
Résultat net de l'ensemble consolidé	217	203	152
Résultat net part du groupe	214	200	150
DONNÉES PAR ACTION (en euros)			
Résultat net de base par action	3,73	3,51	2,62
Résultat net dilué par action *	3,67	3,45	2,62
Dividende par action	1,30 **	1,20	0,92
ACTIF (en millions d'euros)			
Total actif non courant	3 688	1 902	1 817
dont goodwill	1 952	1 123	1 019
Total actif courant	1 323	1 197	1 110
TOTAL ACTIF	5 011	3 099	2 927
CAPITAUX PROPRES ET DETTE NETTE (en millions d'euros)			
Capitaux propres part du groupe	1 912	1 758	1 595
Intérêts minoritaires	10	7	5
Capitaux propres	1 922	1 765	1 600
Endettement net *	1 667	363	423
FLUX DE TRÉSORERIE (en millions d'euros)			
Marge brute d'auto-financement	442	400	321
Flux de trésorerie d'exploitation	459	391	205
Investissements d'exploitation (net)	- 190	- 172	- 157
Intérêts financiers versés	- 33	- 17	- 5
Cash-flow net disponible	236	202	43

* Se référer à la section 5.1.1 Indicateurs alternatifs de performance (IAP) pour les définitions.

** Tel que proposé à l'assemblée générale du 23 juin 2017.

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.

TLScontakt, 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.

2016

Teleperformance poursuit son développement à l'international avec l'ouverture d'un centre de contacts en Australie pour servir le marché domestique et la région Asie-Pacifique.

Teleperformance continue à renforcer son positionnement de leader mondial ainsi que sa présence sur le marché nord-américain en acquérant en septembre la société LanguageLine Solutions LLC, leader des solutions d'interprétariat par téléphone et par visiophone 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 250 millions de dollars.

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 ainsi que des services spécialisés à haute valeur ajoutée. Les services offerts sont classés en deux catégories :

- les services de relations clients (demande d'information, souscriptions et abonnement, service après-vente, etc.), d'assistance technique (dépannage, optimisation, etc.) et d'acquisition de clients (actions commerciales et marketing) ;
- les services spécialisés à haute valeur ajoutée incluant l'interprétariat, la gestion des demandes de visa, l'analyse de données (*analytics*) et le recouvrement de créances.

Dans tous les domaines, l'offre de Teleperformance est omnicanal et répond aux besoins des consommateurs exprimés par téléphone, e-mail, sms, chat, en face à face, sur les réseaux sociaux, etc. Elle est adaptée à tout secteur d'activité et ce, en plusieurs langues.

Teleperformance dispose d'importants moyens pour remplir sa mission. Le groupe met aux services des entreprises au niveau mondial 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).

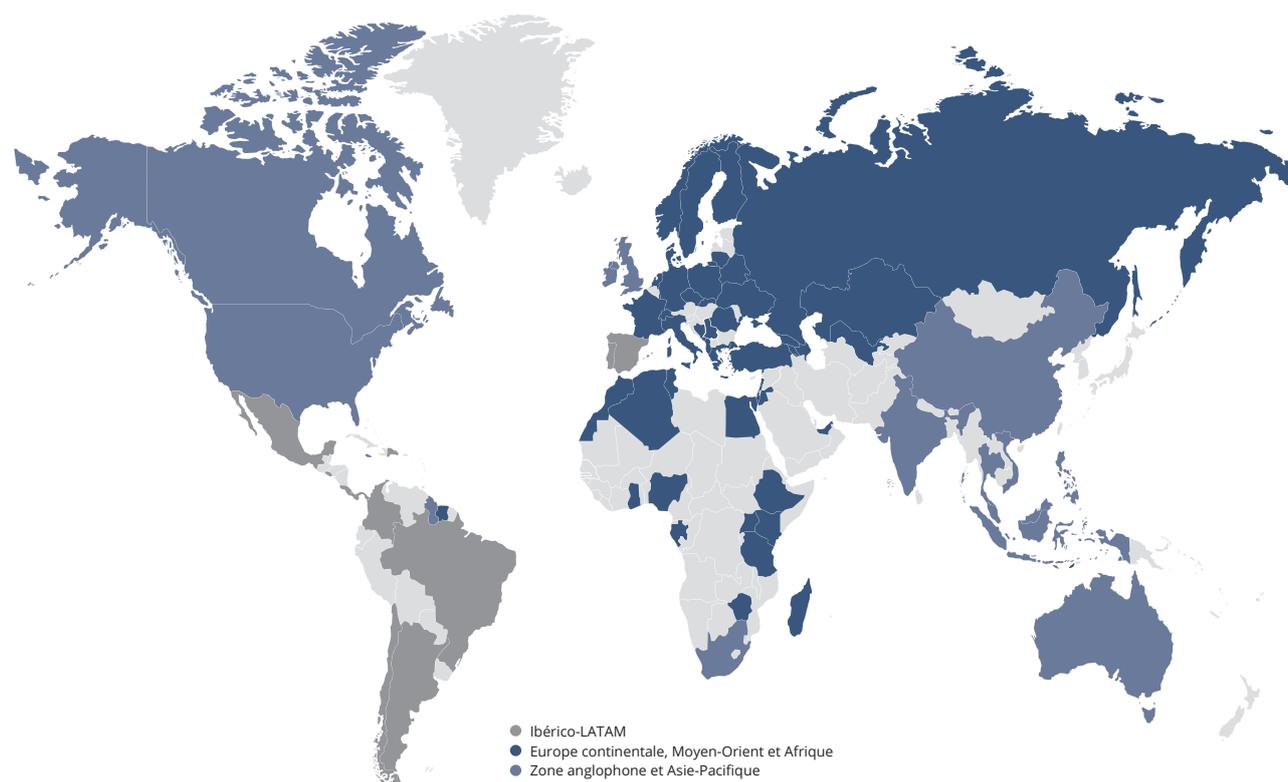
1.3.1.2 Une présence mondiale

En 2016, Teleperformance a réalisé un chiffre d'affaires consolidé de 3,6 milliards d'euros. Le groupe aujourd'hui dispose de 163 000 stations de travail informatisées couvrant plus de 160 marchés et compte 217 000 collaborateurs répartis sur 340 centres de contacts dans 74 pays. Le groupe gère des programmes dans 265 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).

Le groupe a également intégré dans son organisation la société LanguageLine Solutions LLC depuis le 19 septembre 2016.

► Les opérations du groupe dans le monde au 31 décembre 2016 *



* Hors LanguageLine Solutions.

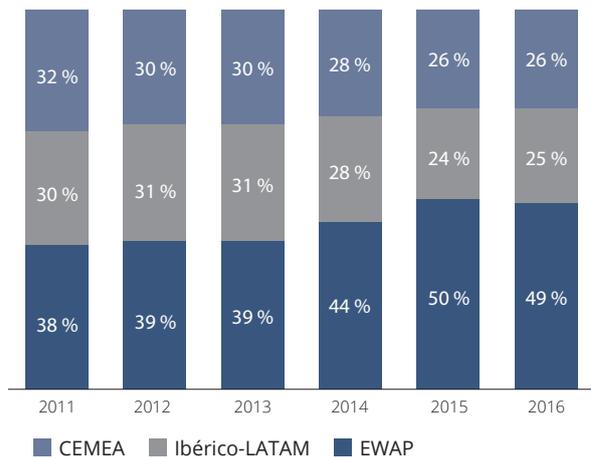
► Répartition des pays d'implantation du groupe par zone linguistique

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	Liban
Chine	Colombie	Madagascar
États-Unis	Costa Rica	Maroc
Guyana	Mexique	Tunisie
Inde	Portugal	Europe du Sud
Indonésie	Rép. dominicaine	Albanie
Irlande	Salvador	Égypte
Jamaïque	Espagne	Émirats arabes unis
Malaisie		Grèce
Philippines		Italie
Singapour		Roumanie
Royaume-Uni		Turquie
		Europe du Nord et de l'Est
		Allemagne
		Belgique
		Danemark
		Finlande
		Lituanie
		Luxembourg
		Norvège
		Pays-Bas
		Pologne
		Rép. tchèque
		Russie
		Slovaquie
		Suède
		Suisse
		Surinam
		Ukraine
		Activité de TLScontact, GN Research et LanguageLine Solutions *

* 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 ;
 ■ GN Research est spécialisée dans les solutions analytiques dans le domaine de l'interaction client ;
 ■ LanguageLine Solutions est spécialisée dans les solutions d'interprétariat pour le compte de sociétés et d'administrations.

La répartition géographique du chiffre d'affaires du groupe continue de refléter son positionnement unique de leader mondial sur son marché. Les activités de la zone anglophone et Asie-Pacifique de Teleperformance, se sont développées à un bon rythme sur les six dernières années pour représenter en 2016 49 % du chiffre d'affaires du groupe, hors activités de LanguageLine Solutions, contre 38 % en 2011.

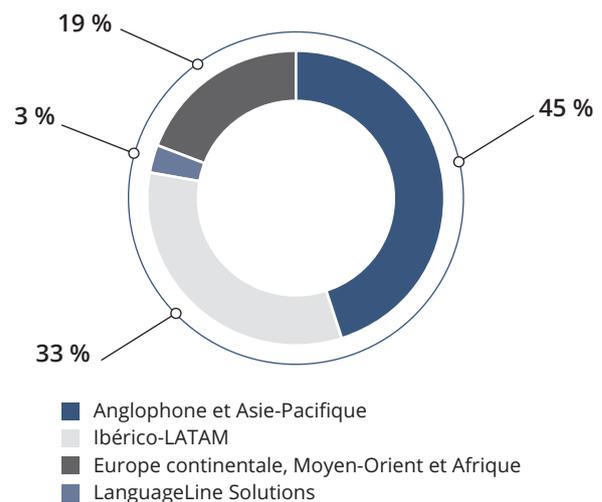
► Évolution de la répartition du chiffre d'affaires par zone linguistique sur les 6 dernières années *



* Hors chiffre d'affaires de LanguageLine Solutions, société acquise le 19 septembre 2016.

Avec 217 000 collaborateurs au 31 décembre 2016 répartis sur les trois zones linguistiques du groupe et incluant la filiale LanguageLine Solutions, Teleperformance se classe parmi les 150 premiers employeurs mondiaux.

► Répartition de l'effectif total au 31 décembre 2016 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 49 % des effectifs totaux du groupe au 31 décembre 2016.



► Effectif total des 10 premiers pays d'implantation du groupe * au 31 décembre 2016

Pays	Effectif
Philippines	39 203
États-Unis	32 970
Mexique	17 116
Brésil	15 966
Colombie	15 391
Inde	11 039
Royaume-Uni	8 712
Portugal	7 503
Tunisie	6 158
Chine	5 267

* Hors LanguageLine Solutions, société acquise le 19 septembre 2016.

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 31 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 2016



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)	2016	2015	2014
Domestique	62 %	65 %	66 %
Nearshore/offshore	38 %	35 %	34 %

* Hors chiffre d'affaires de LanguageLine Solutions, société acquise le 19 septembre 2016.

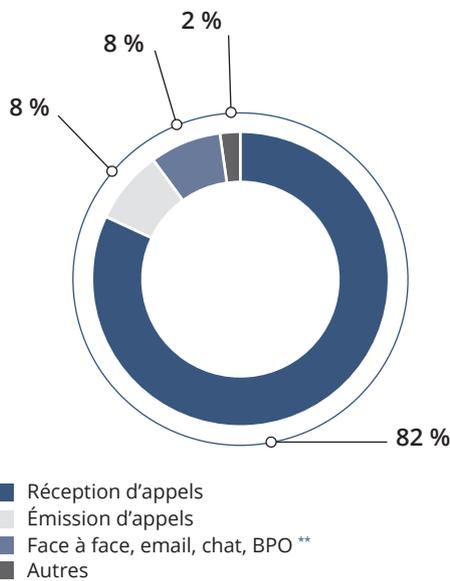
1.3.1.4 Un portefeuille d'activités équilibré

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.

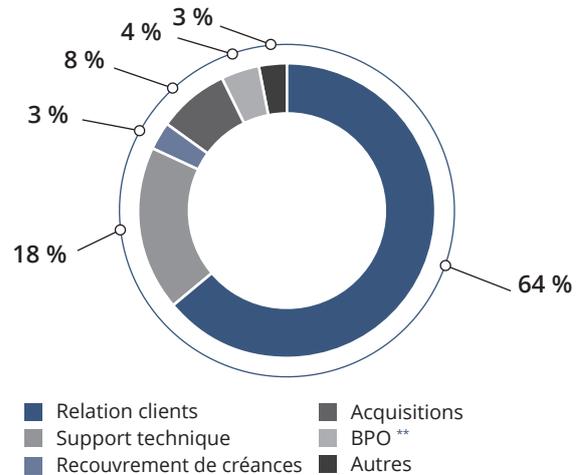
Bien que restant minoritaire dans le chiffre d'affaires du groupe, la part des services hors téléphone (face à face, e-mail et chat) croît à un rythme soutenu. La stratégie de développement de l'offre omnicanal du groupe porte ses fruits.

► Répartition du chiffre d'affaires 2016 par nature de contacts *



* Hors chiffre d'affaires de LanguageLine Solutions, société acquise le 19 septembre 2016.
 ** BPO : business process outsourcing.

► Répartition du chiffre d'affaires 2016 par type de service *



* Hors chiffre d'affaires de LanguageLine Solutions, société acquise le 19 septembre 2016.
 ** BPO : business process outsourcing.

Un portefeuille clients diversifié

Avec plus de 850 clients hors LanguageLine Solutions, Teleperformance dispose du portefeuille le plus diversifié du secteur. L'intégration en septembre 2016 de LanguageLine Solutions, leader aux États-Unis dans les services d'interprétariat au téléphone, dans le périmètre d'activité du groupe vient renforcer cette diversité avec l'apport d'un portefeuille de 25 000 clients.

Teleperformance développe des offres dédiées aux besoins spécifiques de chaque secteur d'activité. Le groupe est notamment bien positionné dans les télécommunications, la technologie et l'électronique grand public, les services financiers, la santé et les assurances, le service public et la distribution.

La diversification se poursuit en 2016 avec la part des secteurs hors télécommunication/internet/télévision payante qui atteint 72 % du chiffre d'affaires du groupe hors LanguageLine Solutions, contre 67 % en 2015.

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

(en % du chiffre d'affaires annuel)	2016	2015	2014
Télécommunications, internet	19 %	23 %	29 %
Technologie, électronique grand public, média	14 %	13 %	14 %
Services financiers	13 %	12 %	10 %
Télévision payante	9 %	10 %	11 %
Santé et assurances	7 %	9 %	7 %
Service public	6 %	6 %	5 %
Agences de voyage, hôtellerie, compagnies aériennes	6 %	6 %	5 %
Distribution, e-commerce	6 %	5 %	4 %
Énergie	4 %	4 %	5 %
Autres	16 %	12 %	10 %
TOTAL	100 %	100 %	100 %

* Hors chiffre d'affaires de LanguageLine Solutions, société acquise le 19 septembre 2016.



L'acquisition de LanguageLine Solutions vient renforcer ce profil diversifié, notamment dans les secteurs de la santé, des services financiers et de l'administration publique. Ces secteurs représentaient respectivement 46 %, 21 % et 16 % du chiffre d'affaires de LanguageLine Solutions en 2015.

► Répartition du portefeuille clients (% total du chiffre d'affaires *)

	2016	2015	2014
1 ^{er} client	7 %	6 %	7 %
Top 5	20 %	20 %	22 %
Top 10	30 %	31 %	34 %
Top 20	44 %	45 %	47 %
Top 50	61 %	63 %	65 %
Top 100	75 %	77 %	79 %

* Hors chiffre d'affaires de LanguageLine Solutions, société acquise le 19 septembre 2016.

1.3.1.5 Une organisation et une direction internationales

Organisation

Les activités du groupe dans les domaines des relations clients, du support technique et de l'acquisition de clients se répartissent 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 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.

À cette organisation, viennent se rajouter des filiales du groupe qui sont des sociétés de services spécialisés à haute valeur ajoutée sous la supervision directe du directeur général : LanguageLine Solutions, TLScontact et GN Research.

► Équipe dirigeante

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

► Le comité exécutif

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

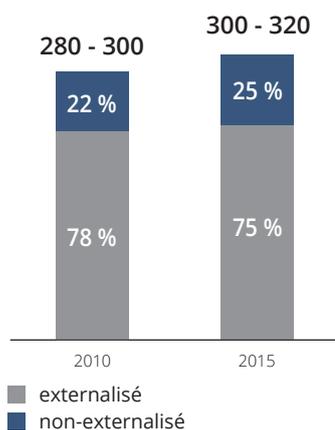
1.3.2 Marché et positionnement du groupe

1.3.2.1 Définition et perspectives du marché du groupe

La gestion de l'expérience client représentait en 2015 un marché mondial de l'ordre de 300-320 milliards de dollars, externalisé à hauteur de 25 %.

► Évolution du taux d'externalisation du marché mondial de la gestion de l'expérience client (2010-2015)

en milliards de dollars US



Source : Everest (2016).

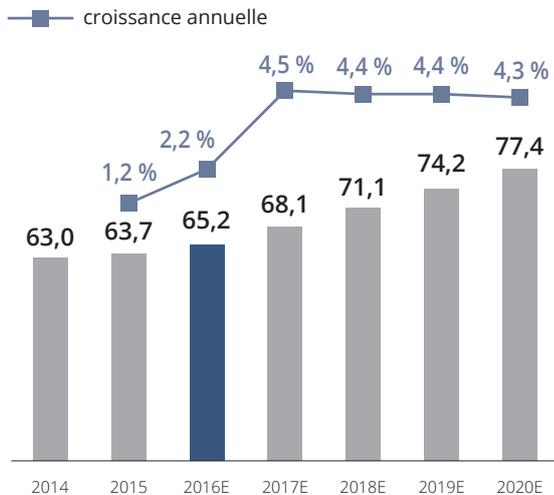
Le marché externalisé est aujourd'hui estimé à environ 85-95 milliards de dollars selon les sources (Everest ou Frost and Sullivan). Il se décompose en deux segments de marché : le marché externalisé de la gestion de l'interaction client d'une part, et le marché externalisé du recouvrement de créances d'autre part.

Le marché externalisé du recouvrement de créances est estimé aujourd'hui à 25-30 milliards de dollars (source Kaulkin & Ginsberg). Teleperformance y réalisait 3 % de son chiffre d'affaires en 2016.

Le marché externalisé de la gestion de l'interaction client couvre les domaines du service des relations clients, du support technique et de l'acquisition de clients. Teleperformance y réalise 97 % de son chiffre d'affaires. Ce marché est estimé par Frost and Sullivan à 65 milliards de dollars en 2016, en hausse de + 2 % par rapport à 2015, l'appréciation du dollar US et un moindre dynamisme du secteur des télécommunications ayant légèrement pesé sur la croissance du marché en dollar US.

Sur la période 2017-2020, la croissance annuelle du marché en valeur est estimée par Frost Sullivan à plus de + 4 %.

► Perspectives du marché externalisé mondial de la gestion de l'expérience client * (2014-2020E) ** – en milliards de dollars US



* hors marché de recouvrement de créances

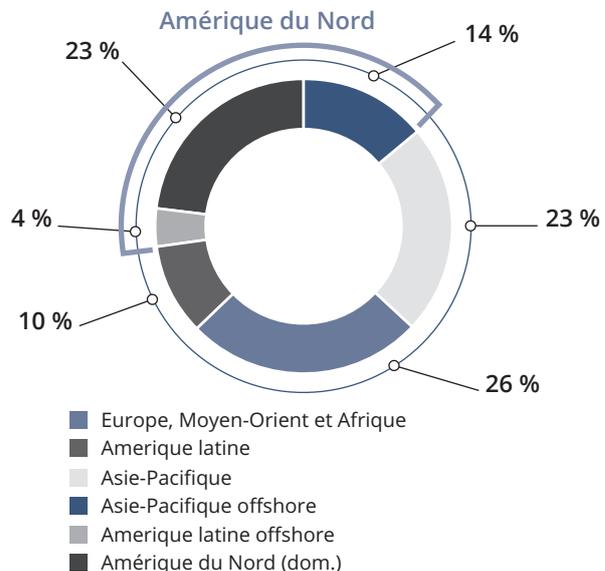
** E = estimations

Source : Frost & Sullivan (août - septembre 2016).

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).

► Répartition géographique du marché externalisé mondial de la gestion de l'expérience client * estimations : (68 milliards de dollars US en 2017)



* hors marché de recouvrement de créances

Source : Frost & Sullivan (août - septembre 2016).

Le marché nord-américain est le plus important : il représente 40 % du marché mondial, dont plus de la moitié servi à partir de centres de contacts situés aux États-Unis (marché domestique), le restant étant traité à partir de centres situés en Asie-Pacifique (Philippines, Inde...) et en Amérique latine (Mexique, Colombie...).

► Croissance du marché externalisé mondial de la gestion de l'expérience clients par région * estimations (2016 - 2020)

(en milliards de dollars US)	2016	2017	2018	2019	2020	TMVA ** 2016-2020
Amérique du Nord (domestique)	15,5	15,8	16,1	16,4	16,6	
% croissance		+ 1,9 %	+ 1,9 %	+ 1,8 %	+ 1,7 %	+ 1,8 %
Amérique latine nearshore pour l'Amérique du Nord	2,4	2,6	2,8	3,1	3,3	
% croissance		+ 9,6 %	+ 9,3 %	+ 8,5 %	+ 8,0 %	+ 8,8 %
Asie-Pacifique offshore pour l'Amérique du Nord	8,7	9,1	9,5	9,9	10,3	
% croissance		+ 4,5 %	+ 4,3 %	+ 4,2 %	+ 4,1 %	+ 4,3 %
Total Amérique du Nord	26,6	27,5	28,4	29,3	30,3	
% croissance		+ 3,4 %	+ 3,4 %	+ 3,3 %	+ 3,2 %	+ 3,3 %
Amérique latine (domestique)	6,5	6,9	7,3	7,7	8,1	
% croissance		+ 5,1 %	+ 6,0 %	+ 6,2 %	+ 5,5 %	+ 5,7 %
Asie-Pacifique (domestique)	14,8	15,7	16,7	17,7	18,7	
% croissance		+ 6,1 %	+ 6,1 %	+ 6,0 %	+ 5,9 %	+ 6,0 %
Europe, Moyen-Orient et Afrique	17,3	17,9	18,6	19,4	20,1	
% croissance		+ 3,6 %	+ 3,7 %	+ 4,0 %	+ 4,1 %	+ 3,8 %
TOTAL MARCHÉ EXTERNALISÉ	65,3	68,0	71,0	74,1	77,3	
% croissance		+ 4,2 %	+ 4,4 %	+ 4,4 %	+ 4,3 %	+ 4,3 %

* Hors marché de recouvrement de créances

** Taux moyen de variation annuelle

Source : Frost & Sullivan (août - septembre 2016)

La région Asie-Pacifique est parmi les plus dynamiques avec une croissance annuelle moyenne de + 6 % attendue sur la période 2016-2020 ; elle inclut une croissance de + 17 % en Chine et de + 7 % en Inde.

La région Amérique latine servant le marché nord-américain (« nearshore ») est également particulièrement active et devrait croître en moyenne de + 9 % par an.

La croissance du marché externalisé 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 « voix » restera de loin le principal canal, même si les autres canaux, « non-voix », devraient bénéficier d'une croissance à deux chiffres.

► **Taux de croissance annuel moyen du marché externalisé mondial de la gestion de l'expérience client par canal (2016-2020) – exemple du marché LATAM**

Voix	+ 6,2 %
Chat	+ 12,2 %
E-mail	+ 7,8 %
Face-to-face	+ 8,4 %
SMS	+ 7,5 %
Réseaux sociaux	+ 18,0 %
Autres	+ 10,5 %

Source : Frost & Sullivan (août – septembre 2016).

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 :

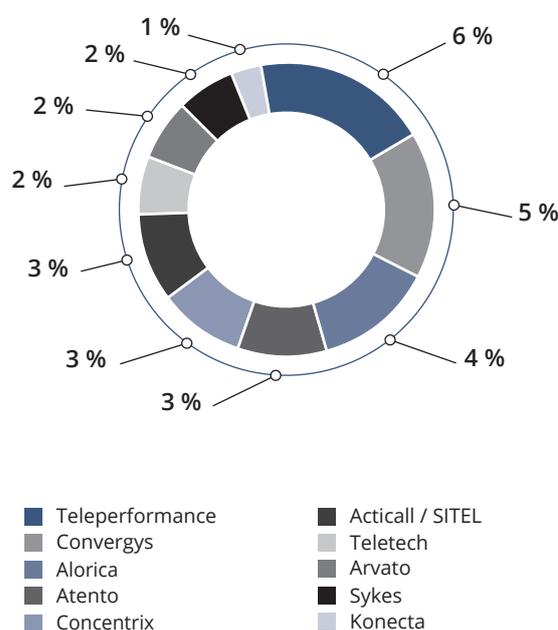
- loisirs : livres, musique, photos, jeux vidéo, information, etc. ;
- finance : paiement via mobile, Internet, carte de crédit ; tourisme : agences de voyage en ligne, enregistrement en ligne, etc. ;
- enseignement : *e-learning*, université « en ligne » (MOOC) ;
- secteur public : le tout numérique (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 3,6 milliards d'euros, la part de marché mondiale du groupe est d'environ 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.

Les 10 premiers acteurs détenaient, en 2016, 31 % du marché externalisé.

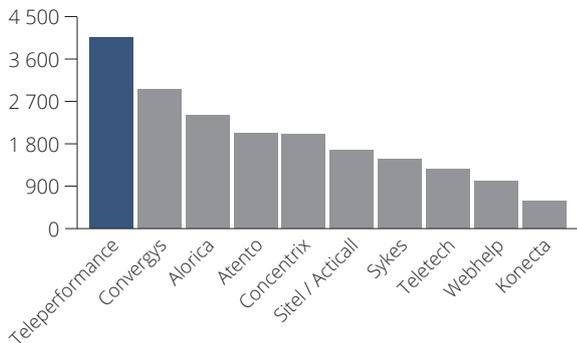
► **Parts de marché des dix premiers acteurs du marché mondial de la gestion de l'expérience client (données publiées et estimées 2016) – en %**



Le secteur a vu en 2016 le mouvement de consolidation du secteur se poursuivre mené par les leaders du marché.

Teleperformance	2016 : LanguageLine Solutions 2014 : Aegis USA
Convergys	2016 : BUW 2014 : Stream Global Services
Alorica	2016 : Expert Global Solutions 2015 : West Corporation
Concentrix	2016 : Minacs
Acticall	2015 : Sitel Worldwide
Konecta	2016 : B-Connect et Allus Global

► **Classement des dix premiers acteurs marché mondial externalisé des centres de contacts (données publiées et estimées 2016) – 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 (2016)**

#	Concurrents	Pays
1	Teleperformance	74
2	Convergys	33
3	Webhelp	28
4	Arvato (groupe Bertelsman)	26
5	Concentrix	25
6	Teletch	24
7	Acticall	22
8	Transcom	21
9	Sykes	20
10	Sutherland	19

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. Teleperformance se différencie de la manière suivante :

- la recherche de solutions innovantes (solution omnicanal intégrant l'intelligence artificielle, plateformes multilingues en Europe et en Asie, 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 omnicanal et premium, analyse des données client, gestion des réseaux sociaux, nouveaux services critiques tels que les solutions d'interprétariat par téléphone et video...);
- la constitution d'un cadre de référence en matière de sécurité illustrée notamment par les G.E.C.S.P. (*Global Essential Compliance and 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

Teleperformance dispose de cinq atouts différenciant pour mener à bien sa stratégie de développement :

- la *people strategy* qui repose sur deux piliers clefs de la gestion du capital humain : l'attention et la discipline ;
- l'offre omnicanal à travers solutions et technologies permettant la maîtrise de toute la chaîne d'interactions et d'informations entre le client et le consommateur ;

- une culture de la satisfaction client où proactivité et communication avec les clients sont clefs ;
- la maîtrise de 265 langues, à travers un réseau intégré mondial offshore/nearshore, permettant de répondre aux besoins globaux de nombreux clients ;
- L'expertise et l'expérience dans un grand nombre de secteurs clients.

Le groupe a retenu quatre axes stratégiques prioritaires pour les trois prochaines années :

- développement sur les marchés à fort potentiel, comme la Chine et l'Inde, et dans les zones offshore/nearshore ;
- développement de la solution omnicanal intégrant l'intelligence artificielle ;
- développement de l'activité avec les multinationales nord-américaines, européennes et asiatiques ;
- développement des services spécialisés et des synergies entre les différents métiers du groupe.

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. Le groupe est notamment très attentif à toutes opportunités dans les services spécialisés à haute valeur ajoutée permettant de renforcer son profil de croissance et de rentabilité.

► Chiffre d'affaires et EBITA courant 2016 pro forma * : nouvelle présentation

(en millions d'euros)	Chiffre d'affaires	EBITA courant	% chiffre d'affaires
CORE-SERVICES	3 314	322	9,7 %
Anglophone & Asie-Pacifique	1 628	150	9,2 %
Ibérico-LATAM	884	109	12,3 %
Europe continentale & MEA	802	31	3,8 %
Holdings**	-	32	-
SERVICES SPÉCIALISÉS	596	178	29,9 %
TOTAL	3 910	500	12,8 %

* LanguageLine Solutions consolidé sur 12 mois.

** Principalement liés aux core-services en 2016.

Teleperformance prévoit de maintenir une croissance organique supérieure à la moyenne du marché pour atteindre un chiffre d'affaires de 5 milliards d'euros en 2020. Parallèlement, le management va poursuivre des acquisitions ciblées, notamment dans les services spécialisés à haute valeur ajoutée. Grâce à un

1.3.3.3 Objectifs 2020

Le marché externalisé continue d'offrir des perspectives de croissance attractive dans de nombreuses régions du monde ainsi qu'un potentiel de consolidation certain. Cette dynamique positive est renforcée par un environnement de plus en plus complexe et dématérialisé avec un développement constant des interactions clients.

L'acquisition de LanguageLine Solutions en septembre 2016 reflète le choix stratégique du groupe de développer des services spécialisés à haute valeur ajoutée. À travers des acquisitions ciblées, le groupe Teleperformance s'est progressivement transformé en un acteur du *Business Process Outsourcing* (BPO) haut de gamme avec un rayonnement international.

Le groupe présentera à partir de 2017 une nouvelle organisation de ses activités : les activités *core services* rassemblant les services de relations clients, de supports techniques et d'acquisition de clients, et les « services spécialisés », ce dernier segment regroupant les services d'interprétariat récemment acquis offerts par LanguageLine Solutions, les services de gestion des demandes de visas auprès des gouvernements offerts par TLScontact, les solutions analytiques et les activités de recouvrement de créance. Les services spécialisés enregistrent une marge d'EBITA d'environ 30 % et pourraient générer une croissance du chiffre d'affaires d'au moins + 6 % par an sur les trois prochaines années.

impact positif sur les marges de la hausse de la contribution des services spécialisés qui devraient représenter une part de chiffre d'affaires de 20 %, combiné au bénéfice d'initiatives spécifiques pour améliorer la rentabilité, le groupe vise une marge d'EBITA courant d'au moins 14 % en 2020.

1.3.4 Faits marquants en 2016

1.3.4.1 Activité et résultats

Les objectifs annuels ont été de nouveau atteints en 2016 avec une croissance du chiffre d'affaires de + 7,4 % à données comparables et une marge de 11,2 %, en hausse de 90 points de base par rapport à l'année précédente. Cette performance valide la pertinence des choix stratégiques de développement du groupe, notamment le développement de l'activité dans des

nouveaux services spécialisés à haute valeur ajoutée, combinant profil dynamique de croissance et rentabilité élevé.

La croissance du chiffre d'affaires s'établit + 7,4 % à données publiées. Elle tient compte de l'intégration de la société LanguageLine Solutions acquise le 19 septembre 2016 et d'un effet de change négatif lié notamment à la dépréciation par rapport à l'année précédente de la livre sterling, du peso mexicain, du peso colombien et du peso argentin contre l'euro.



La nouvelle progression des activités et de la rentabilité du groupe en 2016 a reflété les évolutions suivantes :

- croissance satisfaisante à données comparables sur l'ensemble des zones linguistiques du groupe ;
- poursuite d'une bonne dynamique commerciale enregistrée dans la région Europe continentale, Moyen-Orient et Afrique auprès de clients globaux sur un certain nombre de marchés (*network effect*) comme l'Égypte, la Grèce, la Russie ou les Pays-Bas, dans des secteurs variés tels que l'électronique grand public, Internet, la distribution et les services financiers. Le Portugal enregistre de très bonnes performances avec ses solutions multilingues ;
- forte progression des activités de la gestion externalisée des demandes de visas (activités de la filiale TLScontact) ;
- développement rapide des activités en Chine et en Inde ;
- intégration de LanguageLine Solutions.

Le résultat net part du groupe progresse de + 6,8 % par rapport à l'année précédente pour atteindre 214 millions d'euros. Le résultat net dilué par action s'élève à 3,67 euros, contre 3,45 euros en 2015.

La structure financière du groupe au 31 décembre 2016 intègre le financement de l'acquisition de LanguageLine Solutions finalisée le 19 septembre 2016. Le bilan demeure robuste avec des capitaux propres de 1 922 millions d'euros et un endettement net de 1 667 millions d'euros.

1.3.4.2 Développement et investissements

Acquisition de LanguageLine Solutions

Teleperformance a acquis le 19 septembre 2016 la société LanguageLine Solutions LLC auprès du fonds d'investissement privé Abry Partners et d'actionnaires minoritaires.

LanguageLine Solutions est le leader sur le marché nord-américain des solutions d'interprétariat par téléphone et par visiophone pour le compte de nombreuses sociétés et institutions dans les secteurs de la santé, des assurances, des services financiers, des télécommunications et dans le secteur public. Fondée en 1982 et établie à Monterey, en Californie, la société LanguageLine Solutions a réalisé en 2015 un chiffre d'affaires de 388 millions de dollars US et un résultat opérationnel avant dotations aux amortissements (EBITDA) de 147 millions de dollars US.

LanguageLine Solutions fournit des services essentiels critiques auprès d'une grande variété de clients dans des secteurs où Teleperformance est déjà bien présent dans le domaine de la relation client et de l'assistance technique. En 2015, cette société offrait des services en plus de 240 langues à 25 000 clients aux États-Unis, au Canada et au Royaume-Uni, forte d'un réseau efficace de près de 8 000 traducteurs. Cette acquisition renforce le leadership mondial de Teleperformance dans le domaine des services à forte valeur ajoutée ainsi que son profil de croissance et de rentabilité. L'objectif est de développer progressivement les activités de LanguageLine Solutions sur tous les marchés de Teleperformance et de générer des synergies entre ses différents métiers du groupe.

Nouveaux sites et accroissement des capacités de production

Afin d'accompagner le développement rapide de ses activités, le groupe a poursuivi en 2016 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 24 nouveaux centres de contacts et augmenté le nombre de postes de travail sur nombre de sites déjà existants. Au total, les capacités additionnelles s'élèvent à plus de 20 000 stations de travail.

Par région, les nouveaux sites se répartissent ainsi :

- dans la zone Europe continentale, Moyen-Orient et Afrique, de nouveaux centres ont vu le jour : à Madagascar où le groupe s'implante pour la première fois pour servir le marché français, en Allemagne, aux Pays-Bas, en Grèce, en Turquie, en Russie, en Pologne, en République tchèque et en Suisse ; le groupe a également accru la capacités de sites existants notamment en Égypte, à Dubaï (E.A.U.), en Roumanie, en Albanie, en Turquie, en Lituanie, en Russie, au Maroc et en Italie ;
- dans la zone anglophone et Asie-Pacifique, le groupe a ouvert deux nouveaux centres de contacts aux États-Unis et sept dans la région Asie-Pacifique : en Australie, en Inde, aux Philippines, en Chine et dernièrement en Malaisie ; cette dernière zone étant particulièrement dynamique, le groupe prévoit d'y poursuivre les ouvertures de sites en 2017, notamment en Chine ;
- dans la zone ibérico-LATAM, le groupe a ouvert six nouveaux sites au Portugal, Brésil, au Mexique, en République dominicaine et au Salvador.

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 2016 par rapport aux années précédentes.

(en millions d'euros)	2016	2015	2014
Investissements d'exploitation nets	190	172	157
% chiffre d'affaires	5,2 %	5,0 %	5,7 %

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 dans les hubs multilingues notamment au Portugal.

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 2016, Teleperformance a été une fois encore récompensé par de très nombreux prix décernés par de prestigieuses institutions et des cabinets d'analyses indépendants réputés, aux quatre coins du monde, distinguant tant son leadership et l'excellence de son service sur son marché que sa stratégie de développement



du capital humain, sa capacité d'innovation, et son engagement en matière de responsabilité sociétale et environnementale.

- Teleperformance distingué par le cabinet Everest Group comme le leader mondial de la gestion des centres de contacts externalisée pour la quatrième année consécutive.
- Six Prix 2016 Frost & Sullivan décernés à Teleperformance :
 - *Competitive Strategy Innovation and Leadership* – Russie ;
 - *Service Provider of the Year* pour la cinquième année consécutive – Asie-Pacifique ;
 - *Nearshoring Services Market Leadership* – Amérique latine ;
 - *BPO Competitive Strategy Innovation and Leadership* – Égypte ;
 - *Global Corporate Social & Environmental Responsibility Leadership* ;
 - *Company of the Year* – Amérique du Nord.
- Teleperformance obtient la certification Verego dans le domaine de la responsabilité sociale pour l'ensemble de ses sites.
- Prix 2016 *Great Place to Work*® (GPTW) décernés aux sociétés du groupe suivantes :
 - Teleperformance République dominicaine ;
 - Teleperformance Salvador ;
 - Teleperformance Brésil (*Great Place to Work for Women*) ;
 - Teleperformance pour la région LATAM (*Great Place to Work for Women*) ;
 - Teleperformance Mexique (nearshore) ;
 - Teleperformance Inde ;
 - Teleperformance en Amérique latine pour la sixième année consécutive.
- Prix 2016 *Global Best Employers*™ Program décerné par AON Hewitt à Teleperformance en Albanie, Chine, Inde, Portugal et Ukraine.
- Prix 2016 *Industry Champion* décerné par Contact Center World Association à Teleperformance Inde.
- Teleperformance classé parmi les meilleurs acteurs des services externalisés au palmarès Global Outsourcing 100® de l'IAOP (*International Association of Outsourcing Professionals*) pour la deuxième année consécutive.
- Le centre d'appel de Nanning de Teleperformance Chine récompensé par le prix 2016-2017 *Award of Office Interior in China* décerné par Asia-Pacific Property Awards.
- Teleperformance États-Unis distingué par le prix *CRM Service Award* 2016.
- Teleperformance Pays-Bas élu *Best Performing Employer* 2016 dans le secteur des centres d'appels par le *Het Nationale Business Success Award Instituut (NBSA)*.
- Teleperformance élu fournisseur de l'année par Western Union en Grèce.
- Prix 2016 *Best Large Contact Center* décerné par le cabinet de conseil Marketing Insiders Group à Teleperformance Roumanie pour la sixième année consécutive.
- Teleperformance États-Unis distingué du prix Crystal de la diversité fournisseurs d'AT&T pour la quatrième année consécutive.
- Prix *Freedom Award* décerné par l'État d'Utah à Teleperformance États-Unis pour le recrutement d'anciens combattants.
- Deux médailles remportées par Teleperformance Russie au *Contact Center World Awards*.
- Teleperformance Russie et Ukraine récompensés par six prix *Contact Center World*.
- Teleperformance Russie quatre fois nominé pour le *Crystal headset* par l'association professionnelle Call Center Guru.
- Teleperformance nommé dans la liste *The 50 Most Trustworthy Companies In Western Europe* par le magazine Forbes. Cette liste distingue les entreprises qui ont des pratiques comptables transparentes et une gouvernance d'entreprise solide.

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 2 766 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 163 000 stations de travail et réalise son activité au travers de 340 centres de contacts implantés dans 74 pays.

En 2016, le groupe a investi 54 millions d'euros d'agencements et installations pour l'ensemble des sites exploités.



1.5 Organigramme (au 31 décembre 2016)

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 honoraires.

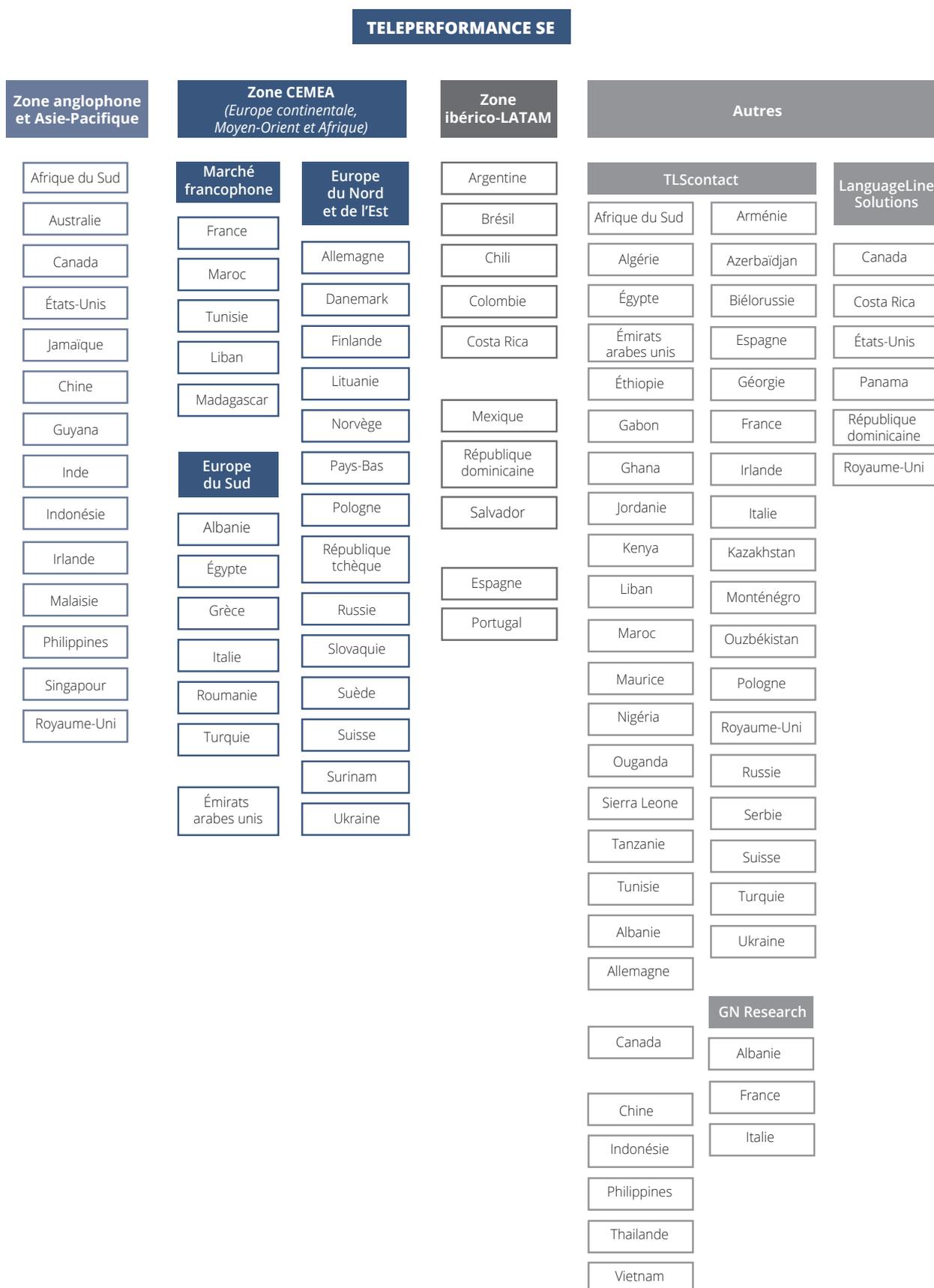
Teleperformance perçoit par ailleurs une redevance de marque facturée à l'ensemble de ses filiales. La note 22 *Relations avec les entreprises liées* de l'annexe aux comptes sociaux (page 205 du

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 206 et 207 du présent document de référence).

1.5.2 Organigramme opérationnel



Les pourcentages de détention sont précisés pages 182 à 185 dans l'annexe aux comptes consolidés section 6.6. note M. *Liste des sociétés consolidées.*

1.6 Facteurs de risque

1.6.1 Gestion du risque financier

Le groupe est exposé aux risques suivants :

- risque de crédit ;
- risque de liquidité ;
- risque de marché ;
- risque sur actions.

Cette note présente des informations sur l'exposition du groupe à chacun des risques ci-dessus, ses objectifs, sa politique et ses procédures de mesure et de gestion des risques, ainsi que sa gestion du capital.

Les informations quantitatives sont mentionnées par ailleurs, dans les états financiers consolidés.

Il incombe au conseil d'administration de définir et superviser le cadre de la gestion des risques du groupe. Le contrôle, la mesure et la supervision des risques financiers sont sous la responsabilité de la fonction financière du groupe, tant au niveau de chaque société qu'au niveau du groupe.

La politique de gestion des risques du groupe a pour objectif d'identifier et d'analyser les risques auxquels le groupe doit faire face, de définir les limites dans lesquelles les risques doivent se situer et les contrôles à mettre en œuvre, de gérer les risques et de veiller au respect des limites définies. La politique et les systèmes de gestion des risques sont régulièrement revus afin de prendre en compte les évolutions des conditions de marché et des activités du groupe. Le groupe, par ses règles et procédures de formation et de gestion, vise à développer un environnement de contrôle rigoureux et constructif dans lequel tous les membres du personnel ont une bonne compréhension de leurs rôles et de leurs obligations.

L'audit interne réalise des revues régulières et ciblées des contrôles et des procédures de gestion des risques, dont les résultats sont communiqués au comité d'audit.

Toutes les décisions d'ordre stratégique sur la politique de couverture des risques financiers relèvent de la direction financière du groupe.

1.6.1.1 Risque de crédit

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

Clients et autres débiteurs

L'exposition du groupe au risque de crédit est influencée principalement par les caractéristiques individuelles des clients. Le premier client du groupe représente 7 % du chiffre d'affaires. Par ailleurs, 19 % du chiffre d'affaires est réalisé avec des clients opérant dans le secteur d'activité des télécommunications et des fournisseurs d'accès Internet. Aucun pays ne contribue à hauteur de plus de 10 % de l'encours client, à l'exception des États-Unis

qui représentent respectivement environ 43 % des créances clients au 31 décembre 2016.

Le risque de crédit est suivi en permanence par la direction financière du groupe sur la base de *reportings* 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 1.4 *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 un peu moins de 60 % 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 2026 comme indiqué en note G.4 *Passifs financiers*.

Le solde disponible de la ligne de crédit syndiqué multidevises (€, US\$) au 31 décembre 2016 est de 265 millions d'euros.

L'endettement net au 31 décembre 2016 s'élève à 1 666,8 millions d'euros contre 362,7 millions d'euros au 31 décembre 2015.



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 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 lorsque les conditions de marché le permettent ;
- 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 GBP. 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	31/12/2016	Soumis à risque de taux		Soumis à risque de taux	
		Taux fixes	31/12/2015	Taux fixes	31/12/2015
Total des dettes	1 949	619	1 330	620	350
Total des disponibilités	- 282		- 282	- 257	
ENDETTEMENT NET	1 667	619	1 048	363	13

Une variation de 100 points de base des taux d'intérêt aurait un impact de 9,2 millions d'euros en 2016 et de 0,1 million d'euros en 2015.

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 2016 est de 7,2 millions d'euros, principalement investis dans des SICAV et fonds communs de placement.

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)	31/12/2016	31/12/2015
Endettement net	1 667	363
Capitaux propres	1 922	1 765
RATIO D'ENDETTEMENT	0,87	0,21

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 1,3 million d'euros au 31 décembre 2016. 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, de la protection du consommateur, de la protection des données personnelles 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.

Les gouvernements peuvent adopter des législations visant à restreindre l'externalisation des activités et à protéger les intérêts des consommateurs. À titre d'exemple, de nombreux pays ont adopté une réglementation permettant aux particuliers qui le souhaitent de ne plus être sollicités dans le cadre d'opérations de télémarketing. Le risque de ces réglementations pouvant avoir un impact négatif sur la croissance du groupe, considéré comme majeur par le passé, l'est beaucoup moins actuellement, compte tenu de la nature des activités du groupe aujourd'hui.

En effet, depuis de nombreuses années, le groupe a significativement augmenté son activité de réception d'appels et réduit la part de son activité d'appel émis. Représentant aujourd'hui 82 % du chiffre d'affaires, les activités de réception d'appels sont aujourd'hui prépondérantes au sein du groupe (cf. 1.3.1.4 *Un portefeuille d'activités équilibré*).

1.6.2.3 Risque lié à une éventuelle dépendance clients

Bien que l'activité de Teleperformance dépende de sa capacité à renouveler ses contrats et à en signer de nouveaux dans de bonnes conditions de rentabilité, aucun des clients du groupe ne représente plus de 7 % du chiffre d'affaires.

Avec un portefeuille de plus de 850 clients hors LanguageLine Solutions, 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 2016, la durée moyenne observée de la relation avec le client est de 10 ans.

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 totalité des filiales et des postes de travail du groupe est aujourd'hui 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, en tant que responsables du traitement (*data controller*), à collecter, traiter ou transmettre des données personnelles concernant les salariés. Dans ses relations avec ses clients, Teleperformance collecte et traite également des données personnelles de leurs propres clients (*data processor*).

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.

Les dernières années ont été marquées 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. En décembre 2016, Teleperformance a conclu un accord avec un client du groupe mettant fin à l'action en responsabilité engagée par ce dernier à l'égard de Teleperformance à la suite d'incidents dus à des accès non appropriés aux informations clients survenus en 2014 dans trois des centres du groupe. Teleperformance poursuit son processus de gestion de couverture de ce dossier avec ses assureurs.

En 2015, le groupe a mis en œuvre un ensemble de normes essentielles de conformité et de sécurité (*Global Essential Compliance and Security Policies* ou « GECSPs »), auquel chaque filiale du groupe est assujettie, conçues pour anticiper tout risque de fraude éventuel ou violation des normes et règles légales de sécurité. Le groupe a mis en place la fonction interne d'audit de la conformité, en charge de la supervision, selon un planning

tournant de 24 mois, dans les sites opérationnels aux GECSPs et aux besoins des clients. En outre, des audits externes sont conduits sur des sites choisis destinés à évaluer la conformité avec les GECSPs et toute autre procédure de sécurité mise en place sur les sites du groupe.

De plus, un comité global pour la conformité et la sécurité, présidé par le directeur adjoint en charge de la protection des données personnelles et de la conformité, se réunit tous les mois pour examiner, le cas échéant, les incidents liés à la sécurité, assurer le respect continu des GECSPs et examiner tous les trimestres les conclusions des audits internes et externes et autres points en matière de conformité.

Teleperformance accordant une attention particulière aux questions de sécurité, les présidents de régions et les responsables opérationnels et de la conformité au niveau régional participent aux réunions de ce comité.

Par ailleurs, le 1^{er} février 2016, Teleperformance a nommé un directeur juridique et responsable de la conformité, directement placé sous la responsabilité du directeur général du groupe.

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.

En Europe (Europe continentale, Moyen-Orient et Afrique), le taux de turnover est moins élevé que dans des pays où la croissance économique est plus soutenue et où les conditions d'emploi sont plus flexibles.

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 de plusieurs 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 cadres et 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 juillet 2013, en février 2014, en avril et novembre 2016 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 2016 s'élève à 1 952 millions d'euros et représente 39 % du total du bilan.

Aucune dépréciation de goodwill n'a été constatée au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2016.

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 2017 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 :

- 75 % 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. L'Italie, le Kenya et la Roumanie ont rejoint cette catégorie de pays en 2016 ;
- 13 % 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 ;

- 12 % de son activité dans des pays où les perspectives économiques et politiques sont qualifiées de très incertaines ; il s'agit principalement de la Russie, la Grèce et l'Égypte.

1.6.3.3 Autres risques

Fournisseurs

Les cinq premiers fournisseurs du groupe représentent 14 % 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.

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 8,3 millions d'euros en 2016 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 2016, le montant des primes d'assurance s'élève à 6,8 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.

Dommages 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 18,7 millions d'euros a été comptabilisé au 31 décembre 2016). Le groupe estime que les provisions constituées au titre de ces risques, litiges ou situations contentieuses connues ou en cours sont d'un montant suffisant pour que la situation financière

consolidée ne soit pas affectée de façon significative en cas d'issue défavorable pour le groupe.

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 1.5 *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.





2

Informations sur la société et le capital

2.1 Renseignements sur la société	32	2.4 Cotation boursière	45
2.1.1 Informations générales concernant la société	32	2.4.1 Références de cotation	45
2.1.2 Acte constitutif et statuts	32	2.4.2 Précisions sur les volumes traités et l'évolution des cours	45
2.2 Capital social	35	2.5 Dividende	47
2.2.1 Montant du capital social souscrit	35	2.5.1 Politique de distribution des dividendes	47
2.2.2 Titres non représentatifs du capital social	35	2.5.2 Dividendes versés au titre des cinq derniers exercices	47
2.2.3 Capital autorisé et non émis	35	2.6 Communication financière	48
2.2.4 Actions détenues par la société	36	2.6.1 Politique de communication auprès de la communauté financière	48
2.2.5 Capital potentiel	38	2.6.2 Une information dédiée accessible à l'ensemble des actionnaires	48
2.2.6 Tableau d'évolution du capital social au cours des cinq dernières années	42	2.6.3 Des rencontres régulières avec la communauté financière	49
2.3 Actionnariat	42	2.6.4 L'assemblée générale des actionnaires	49
2.3.1 Évolution de la répartition du capital et des droits de vote	42	2.6.5 Inscription au nominatif	49
2.3.2 Pactes d'actionnaires	45	2.6.6 Inscription au porteur	50
2.3.3 Changement du contrôle de la société	45	2.6.7 Calendrier indicatif de la communication financière	50
		2.6.8 Contact	50

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 – 75 008 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, 10 et 11.1 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-proprétaires à l'égard

de la société ; toutefois, le droit de vote appartient à l'usufruitier dans les assemblées générales ordinaires et au nu-proprétaire 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 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 2016, le capital social de la société s'élève à 144 450 000 euros, divisé en 57 780 000 actions d'une valeur nominale de 2,50 euros chacune, toutes entièrement libérées et de même catégorie.

Ces 57 780 000 actions représentent, au 31 décembre 2016, 61 389 134 droits de vote théoriques (ou bruts) et 61 375 134 droits de vote réels (ou nets). Au 31 janvier 2017, elles représentent 61 388 641 droits de vote théoriques (ou bruts) et 61 373 841 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 droits de vote nets (ou réels) correspond au nombre d'actions auto-détenues.



2.2.2 Titres non représentatifs du capital social

Néant.

2.2.3 Capital autorisé et non émis

État des délégations et autorisations adoptées par l'assemblée générale mixte du 7 mai 2015 et du 28 avril 2016 et propositions de délégations soumises à l'assemblée générale mixte du 23 juin 2017 :

	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) 23 juin 2017 (18^e)	40 millions ⁽¹⁾ 40 millions ⁽²⁾	26 mois (juillet 2017) 26 mois (août 2019)
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) 23 juin 2017 (19^e)	28 millions ⁽³⁾ 28 millions ⁽⁴⁾	26 mois (juillet 2017) 26 mois (août 2019)
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	28 avril 2016 (16 ^e)	2,5 % du capital ⁽⁵⁾	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) 23 juin 2017 (20^e)	2 millions 2 millions	26 mois (juillet 2017) 26 mois (août 2019)
Autres émissions			
Augmentation du capital par incorporation de primes, réserves ou bénéfices *	7 mai 2015 (15 ^e) 23 juin 2017 (17^e)	142 millions 142 millions	26 mois (juillet 2017) 26 mois (août 2019)

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

(2) Sur ce plafond s'impute le plafond prévu à la 19^e résolution soumise à l'approbation de l'assemblée générale du 23 juin 2017.

(3) 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.

(4) Plafond qui s'impute sur le plafond prévu à la 18^e résolution soumise à l'approbation de l'assemblée générale du 23 juin 2017. Plafond de 300 millions d'euros pour les titres de créance.

(5) Limitation du nombre d'actions pouvant être attribuées gratuitement aux dirigeants mandataires sociaux à 0,612 % du capital au sein de cette enveloppe. Utilisée en 2016 à hauteur de 1 065 808 actions, soit 1,84 % 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 du 28 avril 2016 et projets d'autorisations soumises à l'assemblée générale mixte du 23 juin 2017 :

	Date de l'assemblée générale (n° de résolution)	Durée (expiration)	Caractéristiques
Rachat d'actions *	28 avril 2016 (15 ^e) 23 juin 2017 (15^e)	18 mois (octobre 2017) 18 mois (décembre 2018)	Prix maximal d'achat par action : 100 euros Limite de 10 % du nombre d'actions composant le capital social Prix maximal d'achat par action : 150 euros Limite de 10 % du nombre d'actions composant le capital social
Annulation d'actions	7 mai 2015 (14 ^e) 23 juin 2017 (16^e)	26 mois (juillet 2017) 26 mois (août 2019)	10 % du nombre total d'actions au jour de la décision d'annulation 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 2016, la société détenait 14 000 actions propres toutes détenues dans le cadre du contrat de liquidité.

Aucune action n'était affectée à la couverture des plans d'attribution d'actions de performance, ni à l'objectif d'annulation.

Au 15 février 2017, la société détenait 6 900 de ses propres actions toutes détenues dans le cadre du contrat de liquidité.

2.2.4.3 Auto-contrôle

Au cours de l'exercice 2016, Teleperformance Group Inc. (TGI), filiale américaine à 100 % de Teleperformance SE, a racheté 227 214 actions Teleperformance SE, acquises pour un prix moyen pondéré brut de 75,3521 euros et pour un montant total de 17 121 054,84 euros dans le cadre d'une convention conclue avec Oddo Corporate Finance le 7 mars 2016 et visant à permettre la mise en œuvre du plan d'intéressement 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*). Il est rappelé qu'au cours de l'exercice 2015 et dans le cadre d'une convention conclue avec Oddo Corporate Finance le 3 août 2015 à effet du 4 septembre 2015, TGI avait racheté 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.

Au 30 juillet 2016, ces 300 000 actions ont été définitivement acquises par les bénéficiaires du plan *long-term incentive* mis en place par TGI.

Au 31 décembre 2016, aucune action n'est détenue par aucune société du groupe.

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 28 avril 2016 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 2015.

Conformément à cette autorisation, le conseil d'administration a décidé, lors de sa séance du 28 avril 2016, 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 100 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 pratique admise par la réglementation ;
- 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.

Au 31 décembre 2016, les moyens suivants figuraient au compte de liquidité : 14 000 titres et 5 753 464,40 euros.



Rachats ou réallocations dans le cadre d'autres objectifs

Au cours de l'année 2016, Teleperformance SE a racheté 2 229 actions propres, soit 0,004 % du capital social, acquises pour un prix moyen pondéré brut de 78,8598 euros et pour un montant total de 175 778,49 euros dans le cadre du programme

de rachat autorisé par l'assemblée générale mixte du 28 avril 2016 et mis en œuvre par le conseil d'administration du 28 avril 2016. Ces actions ont été affectées à l'objectif de couverture des plans d'attributions d'actions de performance et utilisées dans le cadre de l'acquisition définitive des actions de performance du plan d'attribution gratuite d'actions du 30 juillet 2013.

► Synthèse des opérations d'achat et de vente d'actions propres effectuées par la société au cours de l'exercice 2016

Nombre d'actions achetées	1 342 443
Cours moyen des achats	81,81 €
Nombre d'actions vendues	1 345 214
Cours moyen des ventes	81,97 €
Montant des frais de négociation	50 000 € HT
Nombre de titres auto-détenus au 31 décembre 2016	14 000
Pourcentage du capital auto-détenu au 31 décembre 2016	0,024 %
Valeur comptable des actions auto-détenues au 31 décembre 2016 *	1 334 703,17 €
Valeur de marché des actions auto-détenues au 31 décembre 2016 **	1 145 340,00 €
Valeur nominale globale des actions auto-détenues *** au 31 décembre 2016	35 000 €
Nombre de titres annulés au cours des 24 derniers mois ****	0

* Valeur comptable hors provision.

** Sur la base du cours moyen d'achat (soit 81,81 euros par action).

*** Toutes les actions auto-détenues au 31 décembre 2016 sont des actions détenues dans le cadre de l'objectif d'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.

**** Aucune annulation intervenue en 2016.

Nouveau programme de rachat d'actions

Il sera proposé à l'assemblée générale du 23 juin 2017 de renouveler l'autorisation de rachat par la société de ses propres actions selon les modalités suivantes :

Objectifs du programme

- assurer la couverture de plans d'options d'achat d'actions et/ou d'actions attribuées gratuitement (ou plans assimilés) au bénéfice des salariés et/ou des mandataires sociaux du groupe ainsi que toutes allocations d'actions au titre d'un plan d'épargne d'entreprise ou de groupe (ou plans assimilés), au titre de la participation aux résultats de l'entreprise et/ou toutes autres formes d'allocation d'actions à des salariés et/ou des mandataires sociaux ;
- assurer la couverture de valeurs mobilières donnant droit à l'attribution d'actions de la société dans le cadre de la réglementation en vigueur ;
- conserver les actions achetées et les remettre ultérieurement à l'échange ou en paiement dans le cadre d'opérations éventuelles de croissance externe, étant précisé que les actions acquises à cet effet ne peuvent excéder 5 % du capital de la société ;
- assurer l'animation du marché secondaire ou la liquidité de l'action Teleperformance par l'intermédiaire d'un prestataire de service d'investissement au travers d'un contrat de liquidité conforme à la charte de déontologie de l'AMAFI admise par la réglementation, étant précisé dans ce cadre, que le nombre d'actions pris en compte dans le calcul de la limite de 10 % correspond au nombre d'actions achetées, déduction faite du nombre d'actions revendues ;
- procéder à l'annulation éventuelle des actions acquises, conformément à l'autorisation à conférer par l'assemblée générale mixte du 23 juin 2017 dans sa 16^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 23 juin 2017 est de 10 % du nombre total des actions composant le capital social (soit 57 780 000 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 2017, à 14 800 actions (soit 0,025 % du capital social), le nombre maximum d'actions pouvant être achetées sera de 5 763 200 actions, soit 9,975 % du capital sauf à céder ou à annuler les titres déjà détenus.

Le prix maximal d'achat proposé à l'assemblée générale du 23 juin 2017 est fixé à 150 euros par action. En conséquence, le montant maximal de l'opération est ainsi fixé à 866 700 000 euros sur la base d'un nombre d'actions de 57 780 000.

Durée du programme

Conformément à la résolution qui sera soumise à l'approbation de l'assemblée générale du 23 juin 2017, 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 22 décembre 2018.

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 30 mai 2013 (21^e résolution) et 28 avril 2016 (16^e résolution), a mis en œuvre quatre 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 de trois ans 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 %, 50 % ou aucune des actions attribuées. Pour les plans attribués dans le cadre de l'autorisation du 30 mai 2013, 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 2013

Plan du 30 juillet 2013 (Plan n° 1 – précédemment désigné 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 avait 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 périmètre et taux de change constants), de niveaux d'EBITA consolidé (hors éléments non récurrents) 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 a été 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 avait décidé que la réalisation du critère ROCE sera évaluée hors acquisition d'Aegis USA Inc. à la clôture de l'exercice 2015 et avait constaté qu'une telle décision n'avait pas d'impact sur les autres critères de performance qui demeuraient inchangés.

Le conseil d'administration, dans sa séance du 24 février 2016, a, sur recommandation de son comité des rémunérations et des nominations et après validation par le comité d'audit, constaté que sur la période allant du 1^{er} janvier 2013 au 31 décembre 2015, la croissance du chiffre d'affaires consolidé (à périmètre et taux de change constants) a atteint, sur cette période, 45 % (vs. 16 % requis), le niveau d'EBITA consolidé (hors éléments non récurrents) a atteint 64 % (vs. 27 % requis) et qu'au 31 décembre 2015, le ROCE (hors acquisition Aegis USA Inc.) a atteint 13,4 % (vs. 12,5 % requis). En conséquence, la totalité des actions de performance attribuées gratuitement ont été définitivement acquises par les bénéficiaires qui remplissaient toujours la condition de présence au 30 juillet 2016.

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 identiques à celles arrêtées par le conseil pour le plan d'actions de performance, ce dernier a autorisé Teleperformance Group Inc. à prendre une décision identique concernant la réalisation des 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.

Un nombre total de 635 000 actions, dont 56 690 actions existantes et 578 310 actions nouvelles, a ainsi été transféré aux bénéficiaires le 1^{er} août 2016 (1^{er} jour ouvré suivant la date d'acquisition définitive). Ces bénéficiaires sont soumis à une obligation de conservation pendant un délai de deux ans (soit jusqu'au 30 juillet 2018).

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

Plan du 25 février 2014 (Plan n° 2 – précédemment désigné 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.

Le conseil d'administration, dans sa séance du 28 février 2017, a, sur recommandation de son comité des rémunérations et des nominations, examiné les niveaux d'atteinte des conditions de performance et constaté que, compte tenu des résultats de cette filiale, ces critères ne sont pas remplis. Par conséquent, les actions attribuées gratuitement n'ont pas été acquises définitivement par le bénéficiaire.

Actions de performance attribuées gratuitement au cours de l'exercice 2016

Plan du 28 avril 2016 (Plan n° 3)

Dans sa séance du 28 avril 2016, sur recommandation du comité des rémunérations et des nominations, le conseil d'administration a décidé de mettre en œuvre un plan d'attribution gratuite d'actions de performance portant sur un nombre de 914 300 actions Teleperformance, sous la forme d'actions nouvelles à émettre ou d'actions existantes, au profit de 239 bénéficiaires. La période d'acquisition pour ce plan est de trois ans, soit du 28 avril 2016 au 28 avril 2019 inclus. Cette attribution n'est pas assortie d'une période de conservation des actions acquises qui seront ainsi librement cessibles à compter du 29 avril 2019. L'acquisition définitive des actions de performance ainsi attribuées est soumise pour l'ensemble des bénéficiaires, en plus des conditions de performance décrites ci-après, à une condition de présence à la date d'acquisition définitive, soit au 28 avril 2019.

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 trois critères de performance sur les quatre critères suivants, indicatifs de la performance du groupe et mesurés sur une période de 3 ans courant du 1^{er} janvier 2016 au 31 décembre 2018 tels que décrits ci-après :

- le premier critère de performance est fondé sur la croissance moyenne du chiffre d'affaires consolidé du groupe (à taux de change et périmètre constants) (la « croissance moyenne du chiffre d'affaires ») ;
- le deuxième critère de performance est fondé sur la moyenne du taux de la marge d'EBITA courant (le « taux moyen de la marge d'EBITA ») ;
- le troisième critère de performance est fondé sur l'évolution de la moyenne de la performance annuelle du cours de l'action Teleperformance SE par rapport à la moyenne de la performance annuelle de l'indice SBF 120, calculées entre le 1^{er} janvier 2016 et le 31 décembre 2018 (l'« évolution du cours de l'action ») ;
- le quatrième critère de performance a trait à l'efficacité de l'appropriation des évolutions technologiques et stratégiques du groupe dans un environnement exigeant et en pleine mutation (le « critère qualitatif à long terme »).

Sur ces quatre critères, seront retenus les trois critères qui présentent le meilleur niveau de performance selon les objectifs de performance définis pour les critères quantitatifs et pour le critère qualitatif à long terme, tels que spécifiés ci-dessous (les « critères d'admissibilité »), aux fins de la détermination du pourcentage de crédit d'actions. Les critères d'admissibilité seront déterminés par le conseil d'administration sur proposition du comité des rémunérations et des nominations.

Le pourcentage final du crédit d'actions sera égal à l'addition des pourcentages de crédit d'actions pour chacun des trois critères d'admissibilité présentant les meilleurs niveaux de performance, tels que décrits ci-après, divisés par 3. Ce pourcentage de crédit d'actions sera ensuite appliqué au nombre d'actions de performance initialement alloué à chaque bénéficiaire pour calculer le nombre final d'actions. Le nombre définitif d'actions acquises par chaque bénéficiaire sera arrondi au nombre entier supérieur.

Objectifs de performance pour les critères quantitatifs

Pourcentage du crédit d'actions	0 %	50 %	75 %	100 %
Croissance moyenne du chiffre d'affaires	inférieure à 3,5 %	supérieure à 3,5 % (inclus) mais inférieure à 5,0 % (inclus)		supérieure à 5,0 %
Taux moyen de la marge d'EBITA	inférieure à 10,3 %	supérieure à 10,3 % (inclus) mais inférieure à 10,4 %	supérieure à 10,4 % (inclus) mais inférieure à 10,5 %	supérieure ou égale à 10,5 % (inclus)
Évolution du cours de l'action par rapport à la performance annuelle de l'indice SBF 120	évolution négative	supérieure à 0 et jusqu'à 2,5 % (inclus)		supérieure à 2,5 %

Objectifs de performance pour le critère qualitatif

L'introduction d'un critère qualitatif concernant les évolutions technologiques et stratégiques du groupe a été considérée comme importante par le conseil car il matérialise l'une des priorités à long terme de Teleperformance. Le conseil a considéré que la préparation du groupe aux évolutions technologiques stratégiques et sa capacité à faire face à un nouvel environnement technologique pourraient se traduire à terme comme un avantage compétitif important et être créateur de valeur pour les parties prenantes. La réalisation du critère qualitatif à long terme sera déterminée avec l'appui d'un tiers expert indépendant dans le domaine des technologies et de la nouvelle économie.

Afin d'évaluer ce critère, trois sous-critères seront analysés, chacun avec trois indicateurs afin que l'évaluation soit suffisamment détaillée et précise :

- capacité de la direction à développer une vision de l'impact des technologies sur l'avenir du groupe :

- sélection des technologies pertinentes et des pratiques issues de la nouvelle économie,
- qualité des informations collectées sur ces technologies et pratiques,
- solidité du réseau de contacts dans ces domaines ;
- acquisition et adoption de nouvelles technologies :
 - dans le domaine de la production,
 - dans le domaine des produits et services,
 - acquisitions des technologies et/ou pratiques nécessaires ;
- benchmark des pratiques du groupe par rapport à celles de ses concurrents :
 - dans le domaine de la production,
 - dans le domaine des produits et services,
 - acquisitions des technologies et/ou pratiques nécessaires.

Un maximum de 15 points a été alloué à chaque sous-critère (5 par indicateur). Le pourcentage de crédit d'actions alloué est le suivant :

Nombre de points	Pourcentage de crédit d'actions
0 à 25	0 %
25 (inclus) à 35	50 %
35 (inclus) à 45	100 %

Plan du 2 novembre 2016 (Plan n° 4)

Dans sa séance du 2 novembre 2016, le conseil d'administration a décidé de mettre en œuvre un plan d'attribution gratuite d'actions de performance portant sur un nombre total de 151 508 actions, sous la forme d'actions nouvelles à émettre ou d'actions existantes, au profit de 29 bénéficiaires. La période d'acquisition pour ce plan est de trois ans, soit du 2 novembre 2016 au 2 novembre 2019 inclus. Cette attribution n'est pas assortie d'une période de conservation des actions acquises et ces dernières seront ainsi librement cessibles à l'issue de la période d'acquisition si les conditions de performance et de présence sont atteintes.

Ce nouveau plan a été mis en place en faveur de certains cadres dirigeants de Teleperformance (non mandataires sociaux) et de Language Line qui ont rejoint le groupe suite à l'acquisition de Language Line en 2016.

Afin de créer et de maintenir une cohésion et un esprit d'équipe, d'associer ces nouveaux collaborateurs aux résultats et au développement du groupe, et dans la mesure où ils y contribueront, le conseil d'administration a décidé de soumettre l'acquisition définitive des actions ainsi attribuées à la réalisation des mêmes conditions de performance que celles arrêtées dans le cadre du plan du 28 avril 2016 (cf. supra Plan du 28 avril 2016 (plan n°3)).

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
Date de l'assemblée générale	30/05/2013	30/05/2013	28/04/2016	28/04/2016
Date du conseil d'administration	30/07/2013	25/02/2014	28/04/2016	02/11/2016
Date d'attribution	30/07/2013	25/02/2014	28/04/2016	02/11/2016
Nombre total de droits à actions attribué	840 000	22 500	914 300	151 508
Nombre total de bénéficiaires	126	1	239	29
dont nombre total attribué aux dirigeants mandataires sociaux *:				
■ Daniel Julien	-	-	-	-
■ Paulo César Salles Vasques	-	-	-	-
Date d'acquisition définitive	30/07/2016	25/02/2017	28/04/2019	02/11/2019
Date de fin de la période de conservation	30/07/2018	25/02/2019	-	-
Conditions de performance	OUI	OUI	OUI	OUI
Nature des actions attribuées	Actions nouvelles ou existantes			
Nombre cumulé de droits à actions annulés ou caduques	205 000	22 500 **	31 600	0
Nombre d'actions définitivement acquises	635 000 ***	0	-	-
Nombre de droits restants en circulation	0	0	882 700	151 508

* Depuis 2013, les attributions en faveur des dirigeants mandataires sociaux sont effectuées dans le cadre des plans dits long-term incentive décrits ci-après.

** Le conseil d'administration, dans sa séance du 28 février 2017, a constaté que les conditions de performance attachées à ce plan n'étaient pas atteintes. Par conséquent, aucune des actions de performance attribuées n'a été acquise par le bénéficiaire à la date d'acquisition définitive.

*** 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 ont été définitivement acquises le 1^{er} août 2016 par les bénéficiaires qui remplissaient la condition de présence.

Au 28 février 2017, sur l'ensemble des plans, il restait 1 034 208 droits à actions de performance susceptibles d'être acquis par les bénéficiaires (après déduction du nombre d'actions acquises et de droits annulés pour tenir compte du départ de bénéficiaires).

Concernant les plans n° 3, n° 4 et n° 5, 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 1 034 208 actions, soit une augmentation potentielle nominale maximale du capital social de 2 585 520 euros, représentant une dilution potentielle maximale de 1,79 %.

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

Au cours de l'exercice 2016, les 10 premiers salariés non mandataires sociaux du groupe ont reçu un nombre total d'actions de performance s'élevant à 276 000 dans le cadre des plans d'avril et de novembre 2016.

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, MM. Julien et Salles Vasques, 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 identiques à celles arrêtées par le conseil d'administration de la société pour l'attribution d'actions de performance du 30 juillet 2013. Les actions ont été acquises par les bénéficiaires le 1^{er} août 2016.

En 2016, Teleperformance Group Inc. a mis en place un nouveau 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 350 000 actions. L'acquisition définitive des actions est soumise à des conditions de présence et de performance identiques à celles arrêtées par le conseil d'administration de la société pour l'attribution gratuite d'actions du plan du 28 avril 2016.

Les modalités de ces *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 31/12/2010	31/12/2010	2,50	n/a	n/a	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
Attribution gratuite d'actions (plan du 30/07/2013)	01/08/2016	2,50	n/a	578 310	57 780 000	144 450 000

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 2016 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 2016

Au 31 décembre 2016	Capital		Droits de vote théoriques		Droits de vote réels	
	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%
NN Group N.V.	3 253 400	5,6 %	6 073 851	9,9 %	6 073 851	9,9 % *
BlackRock Fund Advisors, LLC	2 887 400	5,0 %	2 887 400	4,7 %	2 887 400	4,7 %
Fidelity Management & Research Company	1 728 900	3,0 %	1 728 900	2,8 %	1 728 900	2,8 %
Dimensional Fund Advisors	1 330 600	2,3 %	1 330 600	2,2 %	1 330 600	2,2 %
The Vanguard Group	1 252 100	2,2 %	1 252 100	2,0 %	1 252 100	2,0 %
Daniel Julien	974 314	1,7 %	1 628 628	2,7 %	1 628 628	2,7 %
Principaux actionnaires identifiés	11 426 714	19,8 %	14 901 479	24,3 %	14 901 479	24,3 %
Autres actionnaires (public)	46 339 286	80,2 %	46 473 655	75,7 %	46 473 655	75,7 %
Auto-détention/auto-contrôle	14 000	0,0 %	14 000	0,0 %	0	0,0 %
TOTAL	57 780 000	100 %	61 389 134	100 %	61 375 134	100 %

* 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	2016			2015			2014		
	nombre d'actions	% actions	% droits de vote réels	nombre d'actions	% actions	% droits de vote réels	nombre d'actions	% actions	% droits de vote réels
NN Group N.V. *	3 253 400	5,6 %	9,9 %	3 312 500	5,8 %	10 % **	3 257 800	5,7 %	5,6 %
BlackRock Fund Advisors, LLC	2 887 400	5,0 %	4,7 %	680 200 ***	1,2 %	1,1 %	760 700 ***	1,3 %	1,3 %
Fidelity Management & Research Company	1 728 900	3,0 %	2,8 %	820 000 ***	1,4 %	1,3 %	1 018 100 ***	1,8 %	1,8 %
Dimensional Fund Advisors	1 330 600	2,3 %	2,2 %	1 254 400	2,2 %	2,1 %	1 206 400	2,1 %	2,1 %
The Vanguard Group	1 252 100	2,2 %	2,0 %	686 200 ***	1,2 %	1,1 %	435 500 ***	0,8 %	0,8 %
BNP Paribas Asset Management	1 241 900	2,1 %	2,0 %	1 772 700	3,1 %	2,9 %	882 600	1,5 %	1,5 %
HSBC Global Asset Management	1 392 000 ***	2,4 %	2,3 %	1 658 200	2,9 %	2,7 %	2 014 200	3,5 %	3,5 %
Tweedy Brown Company LLC	1 108 600	1,9 %	1,8 %	1 553 500	2,7 %	2,5 %	1 962 400	3,4 %	3,4 %
Daniel Julien	974 314	1,7 %	2,7 %	825 314	1,4 %	2,4 %	825 314	1,4 %	2,4 %
Principaux actionnaires identifiés	15 169 214	26,3 %	30,4 %	12 563 014	22,0 %	26,6 %	12 363 014	21,6 %	22,3 %
autres actionnaires (public)	42 596 786	73,7 %	69,6 %	44 492 429	77,8 %	73,4 %	44 776 215	78,3 %	77,7 %
auto-détention/auto-contrôle	14 000	0,0 %	0,0 %	146 247	0,3 %	0,0 %	62 461	0,1 %	0,0 %
TOTAL	57 780 000	100 %	100 %	57 201 690	100 %	100 %	57 201 690	100 %	100 %

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

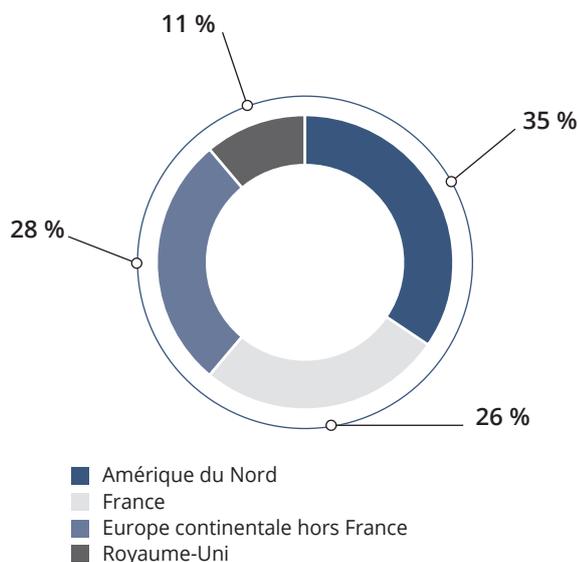
** cf. section 2.3.1.4.

*** Sur la base d'une étude d'identification des actionnaires de Teleperformance SE établie au 30 septembre.

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

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

► Répartition géographique de l'actionnariat institutionnel au 30/09/2016 *



* Établie sur la base d'une étude d'identification des actionnaires de Teleperformance SE au 30 septembre 2016 identifiant plus de 7 800 actionnaires, dont 310 investisseurs institutionnels.

Au 30 septembre 2016, les investisseurs institutionnels représentaient 86 % du capital de la société, contre 90 % 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 2016, 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 à comptabiliser 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 :

Depuis la clôture du dernier exercice

Par courrier daté du 23 février 2017, la société NN Group N.V. a déclaré, à titre de régularisation, avoir franchi en baisse, le 12 août 2016, 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, 3 253 419 actions représentant 6 073 870 droits de vote, soit 5,69 % du capital et 9,98 % des droits de vote. Ce franchissement de seuil résulte d'une cession d'actions sur le marché.

Par ailleurs, la société NN Group N.V. a précisé détenir, au 22 février 2017, indirectement par l'intermédiaire de sociétés qu'elle contrôle, 3 253 419 actions représentant 6 073 870 droits de vote, soit 5,63 % du capital et de 9,89 % des droits de vote.

L'intégralité de cette déclaration est disponible dans l'avis n°217C0527 du 24 février 2017 publié sur le site de l'AMF (www.amf-france.org).

Au cours de l'exercice 2016

Par courrier daté du 22 février 2016, complété par un courrier du 23 février 2016, la société NN Group N.V. 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 N.V. 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 N.V. 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'année 2016, la société Blackrock Inc., agissant pour le compte de clients et de fonds dont elle assure la gestion, a effectué les déclarations suivantes de franchissement de seuil du capital et/ou des droits de vote de la société :

- par un courrier reçu le 25 mai 2016, elle a déclaré avoir franchi en hausse, le 20 mai 2016, les seuils de 5 % du capital et des droits de vote de la société et détenir 3 314 128 actions représentant autant de droits de vote, soit 5,79 % du capital et 5,45 % des droits de vote de la société (Avis AMF n°216C1220 du 25 mai 2016) ;
- par un courrier reçu le 26 mai 2016, elle a déclaré avoir franchi en baisse, le 23 mai 2016, les seuils de 5 % du capital et des droits de vote de la société et détenir 2 463 198 actions représentant autant de droits de vote, soit 4,31 % du capital et 4,05 % des droits de vote de la société (Avis AMF n°216C1233 du 27 mai 2016) ;
- par un courrier reçu le 16 juin 2016, elle a déclaré avoir franchi en hausse, le 15 juin 2016, le seuil de 5 % du capital de la société et détenir 2 921 580 actions représentant autant de droits de vote, soit 5,11 % du capital et 4,80 % des droits de vote de la société (Avis AMF n°216C1395 du 16 juin 2016) ;
- par un courrier reçu le 17 juin 2016, elle a déclaré avoir franchi en baisse, le 16 juin 2016, le seuil de 5 % du capital de la société et détenir 2 709 582 actions représentant autant de droits de vote, soit 4,74 % du capital et 4,45 % des droits de vote de la société (Avis AMF n°216C1417 du 20 juin 2016) ;

- par un courrier reçu le 30 août 2016, elle a déclaré avoir franchi en hausse, le 26 août 2016, le seuil de 5 % du capital de la société et détenir 2 923 687 actions représentant autant de droits de vote, soit 5,11 % du capital et 4,81 % des droits de vote de la société (Avis AMF n°216C1942 du 31 août 2016) ;
- par courrier reçu le 20 septembre 2016, elle a déclaré avoir franchi en hausse, le 19 septembre 2016, le seuil de 5 % des droits de vote de la société et détenir 3 081 406 actions représentant autant de droits de vote, soit 5,33 % du capital et 5,02 % des droits de vote de la société (Avis AMF n°216C2120 du 20 septembre 2016) ;
- par un courrier reçu le 4 octobre 2016, elle a déclaré avoir franchi en baisse, le 3 octobre 2016, le seuil de 5 % des droits de vote de la société et détenir 3 048 115 actions représentant autant de droits de vote, soit 5,28 % du capital et 4,96 % des droits de vote de la société (Avis AMF n°216C2250 du 5 octobre 2016) ;
- par un courrier reçu le 7 octobre 2016, elle a déclaré avoir franchi en hausse, le 6 octobre 2016, le seuil de 5 % des droits de vote de la société et détenir 3 086 664 actions représentant autant de droits de vote, soit 5,34 % du capital et 5,03 % des droits de vote de la société (Avis AMF n°216C2295 du 10 octobre 2016) ;
- par un courrier reçu le 9 novembre 2016, elle a déclaré avoir franchi en baisse, le 8 novembre 2016, le seuil de 5 % des droits de vote de la société et détenir 3 051 243 actions représentant autant de droits de vote, soit 5,28 % du capital et 4,97 % des droits de vote de la société (Avis AMF n°216C2529 du 10 novembre 2016) ;
- par un courrier reçu le 15 novembre 2016, elle a déclaré avoir franchi en baisse, le 14 novembre 2016, le seuil de 5 % du capital de la société et détenir 2 795 530 actions représentant autant de droits de vote, soit 4,84 % du capital et 4,55 % des droits de vote de la société (Avis AMF n°216C2571 du 15 novembre 2016) ;
- par un courrier reçu le 14 décembre 2016, elle a déclaré avoir franchi en hausse, le 13 décembre 2016, le seuil de 5 % du capital de la société et détenir 2 896 290 actions représentant autant de droits de vote, soit 5,01 % du capital et 4,72 % des droits de vote de la société (Avis AMF n°216C2821 du 15 décembre 2016) ;
- par un courrier reçu le 15 décembre 2016, elle a déclaré avoir franchi en baisse, le 14 décembre 2016, le seuil de 5 % du capital de la société et détenir 2 821 648 actions représentant autant de droits de vote, soit 4,88 % du capital et 4,60 % des droits de vote de la société (Avis AMF n°216C2833 du 15 décembre 2016).

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.

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.



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.

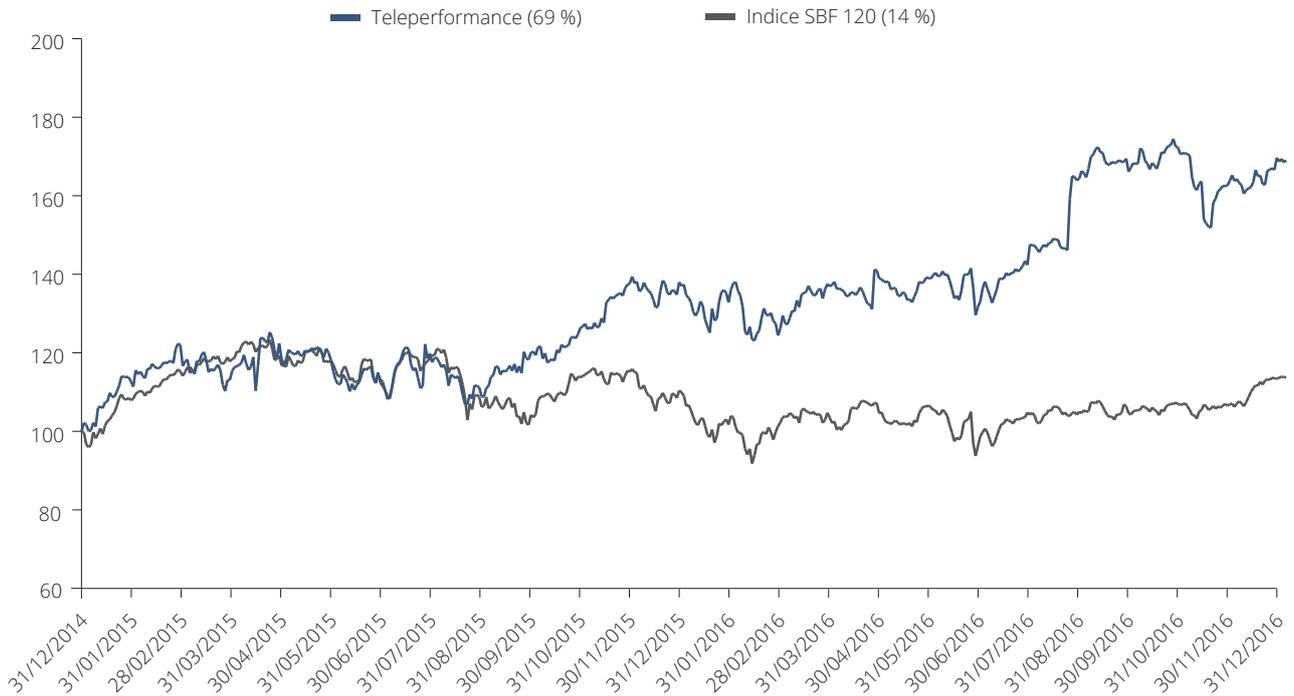
Elle a rejoint l'indice Euronext Vigeo Eurozone 120 en décembre 2015, dans le domaine de la responsabilité sociale et environnementale et de la gouvernance d'entreprise.

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)

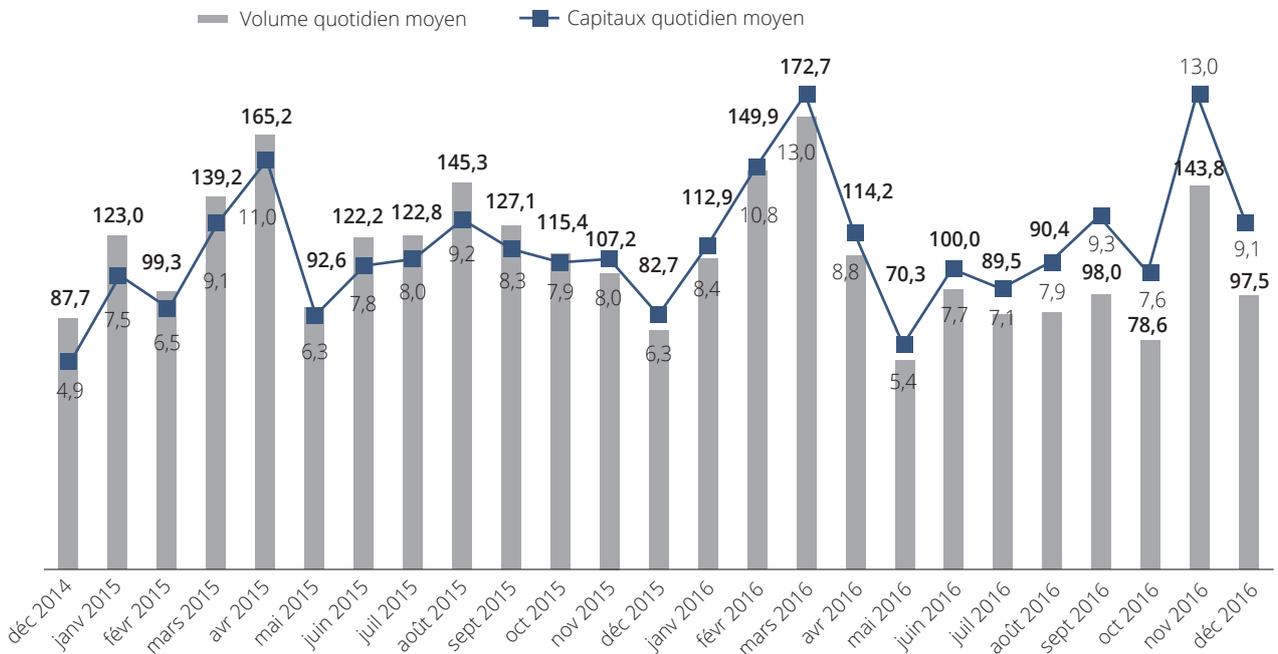
	Cours + haut <i>(en euros)</i>	Cours + bas <i>(en euros)</i>	Cours de clôture <i>(en euros)</i>	Transactions en nombre de titres	Transactions en capitaux <i>(en euros)</i>	Nombre de séances
2015						
Août	67,65	56,56	62,76	3 050 473	194 230 400	21
Septembre	69,49	60,74	67,75	2 796 550	182 050 700	22
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	2 258 342	167 598 200	20
Février	78,30	68,50	71,18	3 148 943	227 576 500	21
Mars	78,05	70,62	77,26	3 627 266	272 881 000	21
Avril	80,46	73,50	78,40	2 399 029	184 622 700	21
Mai	79,10	74,26	78,38	1 546 924	119 044 700	22
Juin	80,14	66,65	76,97	2 200 911	169 183 500	22
Juillet	84,07	74,43	83,19	1 880 284	149 270 400	21
Août	94,90	81,23	92,93	2 078 973	182 066 600	23
Septembre	97,75	93,15	94,93	2 155 729	205 431 000	22
Octobre	99,50	93,70	96,27	1 649 801	158 885 500	21
Novembre	96,70	84,50	92,14	3 162 925	284 981 500	22
Décembre	96,31	89,90	95,30	2 047 694	190 596 300	21
2017						
Janvier	102,00	95,30	99,11	2 492 861	246 990 400	22

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

Évolution 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 ***
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 %
2015	1,20 €	68 642 028,00 €	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.

Il est précisé que le conseil d'administration a décidé de proposer à l'assemblée générale des actionnaires du 23 juin 2017 de fixer le montant brut du dividende au titre de l'exercice 2016 à 1,30 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 128) une section complète sur ces sujets.

L'année 2016 a été marquée par la poursuite des efforts du groupe pour améliorer la qualité de sa communication avec la communauté financière. Teleperformance a notamment été distingué dans de nombreux classements de référence au titre de la transparence de sa communication réglementée, de la qualité de ses relations investisseurs et de son espace dédié aux investisseurs sur son site internet.

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 ainsi que 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. Le management du groupe rencontre également, dans le cadre de la préparation de l'assemblée générale, les équipes de gouvernance d'entreprise au sein des institutions actionnaires.

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 2016, Teleperformance a ainsi organisé près de 300 réunions avec des investisseurs, en hausse par rapport à l'année dernière, ainsi que des visites de sites pour ses actionnaires, en Grèce avec la visite d'une plateforme multilingue située à Athènes et au Portugal avec la visite d'une plateforme multilingue située à Lisbonne. En janvier 2017, le groupe a tenu une journée investisseurs à Palm Beach aux États-Unis, pour présenter ses activités phares, sa stratégie de développement et ses nouveaux objectifs à l'horizon 2020. L'évènement a rassemblé une trentaine de participants, parmi lesquels de nombreux investisseurs nord-américains, l'essentiel des analystes financiers suivant la société ainsi que des partenaires bancaires.

2.6.4 L'assemblée générale des actionnaires

Tout actionnaire, quel que soit le nombre d'actions qu'il détient (au moins une action, au plus tard le deuxième jour ouvré avant l'assemblée générale), a le droit d'assister à l'assemblée générale.

L'assemblée générale annuelle, qui s'est déroulée en 2016 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*.

En plus des modalités de vote habituelles, les actionnaires ont la possibilité 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 bénéficient de l'avantage de ne pas avoir à formuler de demande préalable d'attestation de participation.

En plus des modalités de vote habituelles, les actionnaires au nominatif pur ont 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

93 761 Pantin Cedex

Téléphone : + 33 1 57 43 02 30

e-mail : paris.bp2s.registered.shareholders@bnpparibas.com

2.6.6 Inscription au porteur

Les titres détenus au porteur sont déposés sur un compte-titres détenu par un intermédiaire financier (banque, société de bourse, courtier en ligne,...). Ce mode de détention présente l'avantage de pouvoir regrouper tous les titres d'un portefeuille au sein du même compte et notamment au sein d'un PEA. Les actionnaires au porteur ne peuvent pas d'être identifiés par Teleperformance SE.

En tant qu'actionnaire au porteur, une attestation de participation constatant l'inscription ou l'enregistrement comptable des actions au plus tard le deuxième jour ouvré précédant l'assemblée générale, à zéro heure, heure de Paris doit être établie par l'intermédiaire financier assurant la gestion de vos titres Teleperformance.

2.6.7 Calendrier indicatif de la communication financière

Chiffre d'affaires du 1 ^{er} trimestre 2017	27 avril 2017
Assemblée générale annuelle	23 juin 2017
Date de détachement du dividende	3 juillet 2017
Mise en paiement du dividende	5 juillet 2017
Résultat du 1 ^{er} semestre 2017	25 juillet 2017
Chiffre d'affaires du 3 ^e trimestre 2017	13 novembre 2017

2.6.8 Contact

Teleperformance SE
Département des relations investisseurs
21-25, rue Balzac – 75 008 Paris
Tél. : + 33 1 53 83 59 87
e-mail : investor@teleperformance.com



3

Gouvernement d'entreprise

3.1	Le conseil d'administration	52	3.5	Rémunérations des organes d'administration et de direction	79
3.1.1	Composition du conseil d'administration	52	3.5.1	Rémunérations des administrateurs	79
3.1.2	Organisation et fonctionnement	61	3.5.2	Rémunérations des dirigeants mandataires sociaux	81
3.2	La direction générale	63	3.5.3	Avis des actionnaires sur les éléments de rémunération dus ou attribués au titre de l'exercice 2016 en faveur des dirigeants mandataires sociaux	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	94
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	94
3.3.2	Procédures de gestion des risques et de contrôle interne	71	3.6.2	Définition des fenêtres négatives	94
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	78	3.6.3	Interdiction des opérations de couverture	95
			3.6.4	Récapitulatif des opérations sur titres réalisées par les membres du conseil d'administration et du comité exécutif	95
			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	96

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. Depuis cette date, la structure de gouvernance est articulée autour d'un président exécutif et d'un 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. 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, ou ne pas avoir été au cours des cinq années précédentes, salarié ou dirigeant mandataire social exécutif de la société, ni salarié, dirigeant mandataire social exécutif ou administrateur d'une société que la société consolide, ni salarié, dirigeant mandataire social exécutif ou administrateur de la société mère de la société ou d'une société consolidée par cette société mère ;
- ne pas être dirigeant mandataire social exécutif 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 exécutif 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. La perte de la qualité d'administrateur indépendant intervient à la date des 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 2016

Le conseil d'administration est actuellement composé de quatorze membres dont neuf sont indépendants, soit 64 %.

Nom	Fonction	Âge	Date de première nomination * et de dernier renouvellement	Date de fin du mandat **	Membre d'un comité	Nombre d'actions au 31/01/2017
M. Daniel Julien ⁽¹⁾	président du conseil d'administration	64 ans	31/05/2011 07/05/2015	AG 2018	-	974 314
M. Paulo César Salles Vasques ⁽¹⁾	administrateur et directeur général	47 ans	30/05/2013 28/04/2016	AG 2019	-	152 946
Mme Emily Abrera ⁽¹⁾⁽²⁾	administrateur	69 ans	CA 27/11/2012 07/05/2015	AG 2018	comité des rémunérations et des nominations	1 000
M. Alain Boulet ⁽²⁾	administrateur	67 ans	31/05/2011 28/04/2016	AG 2019	comité d'audit	600
M. Bernard Canetti ⁽²⁾	administrateur	67 ans	31/05/2011 28/04/2016	AG 2018	comité d'audit (président)	1 000
M. Philippe Dominati	administrateur	62 ans	31/05/2011 07/05/2015	AG 2017	-	1 000
M. Jean Guez	administrateur	71 ans	31/05/2011 07/05/2015	AG 2018	comité d'audit	1 000
Mme Wai Ping Leung ⁽¹⁾⁽²⁾	administrateur	64 ans	28/04/2016	AG 2019	-	1 000
M. Robert Paszczak ⁽¹⁾⁽²⁾	administrateur	66 ans	31/05/2011 28/04/2016	AG 2019	comité des rémunérations et des nominations (président)	1 014
Mme Pauline de Robert Hautequère ⁽²⁾	administrateur	46 ans	28/04/2016	AG 2019	-	1 000
Mme Leigh Ryan ⁽¹⁾	administrateur	63 ans	28/04/2016	AG 2019	-	1 000
Mme Christobel Selecky ⁽¹⁾⁽²⁾	administrateur	61 ans	07/05/2014	AG 2017	-	1 000
Mme Angela Maria Sierra-Moreno ⁽¹⁾⁽²⁾	administrateur	62 ans	07/05/2014	AG 2017	-	1 000
M. Stephen Wunningham ⁽¹⁾⁽²⁾	administrateur	67 ans	31/05/2011 28/04/2016	AG 2018	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.

Il est rappelé que, à l'issue de l'assemblée générale du 28 avril 2016, MM. Daniel Bergstein, Philippe Ginestié et Mario Sciacca ont quitté le conseil d'administration.

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 24 février 2016, sur recommandation de son comité des rémunérations et des nominations, a réexaminé la qualité d'indépendant de ses membres. Il a constaté que :

- Emily Abrera, Bernard Canetti, Alain Boulet, Robert Paszczak, Christobel Selecky, Angela Maria Sierra-Moreno, et Stephen Wunningham 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 ;
- dans le cadre des propositions de nomination à l'assemblée du 28 avril 2016, Wai Ping Leung et Pauline de Robert Hautequère répondaient aux critères d'indépendance.

À l'issue de l'assemblée du 28 avril 2016, le conseil d'administration comprend neuf administrateurs indépendants sur quatorze, soit 64 %, et continue de respecter, en conséquence, les recommandations du code AFEP-MEDEF en la matière.

Dans sa séance du 28 février 2017, le conseil a réexaminé la qualité d'indépendant de ses membres et a confirmé que :

- les neuf administrateurs indépendants continuent à avoir cette qualité. Il est précisé que, à la suite de la révision du code AFEP-MEDEF en novembre 2016, M. Bernard Canetti atteindra douze ans d'ancienneté le 23 juin 2017 et cessera ainsi d'être qualifié d'indépendant à compter de cette date. Le conseil, sur proposition de son comité des rémunérations et des nominations, remaniera la composition et la présidence du comité d'audit à cette occasion ;

- ne sont pas qualifiés d'indépendants :
 - en raison de leur qualité de dirigeant mandataire social exécutif de la société et d'une société consolidée par elle, Paulo César Salles Vasques et Daniel Julien,
 - en raison de mandats exercés au sein de sociétés consolidées par Teleperformance SE, Jean Guez,
 - en raison d'un mandat exercé au sein d'une société consolidée par Teleperformance SE et de son ancienneté au sein du conseil, Philippe Dominati,
 - en raison de sa qualité de salariée d'une filiale du groupe, Leigh Ryan.

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, 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. En outre, Daniel Julien a un rôle prépondérant dans les opérations de croissance externe, en conduisant la vision stratégique et les projets stratégiques clés.

Mandats en cours

Groupe Teleperformance

- *président du conseil et co-directeur général* de Teleperformance Group Inc. (États-Unis)

- *administrateur* de diverses filiales étrangères du groupe (USA, Canada, Royaume uni)

Hors groupe (sociétés non cotées)

- *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-directeur général* de Teleperformance SA
- *président-directeur général* de Impulsora Corporativa Internacional S.A. de C.V.
- *administrateur* de U.S. Solutions Group Inc.

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

Paulo César Salles Vasques bénéficie d'une expérience fructueuse de 15 années dans l'univers de la gestion de l'expérience client acquises au sein de sociétés majeures dont Contax SA (Oi), CSU CardSystem SA 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 plusieurs filiales étrangères du groupe (Brésil, USA, Royaume-Uni et Canada)

Hors groupe (sociétés non cotées)

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, São Paulo Contact Center Ltda (Brésil)

Hors groupe

Néant.

Emily Abrera

Administrateur indépendant et membre du comité des rémunérations et des nominations

Nationalité philippine

Née le 6 août 1947, Mme Emily Abrera a suivi un cursus 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, entre autres, 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 (sociétés non cotées)

- *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

- *administrateur* de Aboitiz Transport Corporation et Bank of the Philippine Islands (BPI)

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 (sociétés non cotées)

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 (sociétés non cotées)

- *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. (Canada)
- *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 d'administration de Teleperformance France (France)

Hors groupe (sociétés non cotées)

- *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

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 (sociétés non cotées)

- *gérant* de Cabinet SCA
- *co-gérant* de SCI SINIMMO
- *président* de la SAS République Participation Conseil
- *président* de la SASU TROUBAT

Mandats échus au cours des cinq dernières années

Groupe Teleperformance

Néant

Hors groupe

Néant

Wai Ping Leung

Administrateur indépendant

Citoyenne chinoise ayant la nationalité britannique

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 directrice régionale 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 directrice exécutive 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.

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 désirent 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 a été 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.

Mandats en cours

Groupe Teleperformance

Néant.

Hors groupe (sociétés non cotées)

- *administrateur* dans différentes filiales du groupe Li & Fung Limited
- *administrateur* de Purple Wise Ltd
- *administrateur* de Sable Industries Ltd
- *administrateur* de Karen Ltd
- *administrateur* de Atko Ltd
- *administrateur* Sun Alliance Ltd
- *administrateur* de Great Bluebell Development Inc.

Mandats échus au cours des cinq dernières années

Groupe Teleperformance

Néant.

Hors groupe

- *administrateur* dans différentes filiales du groupe Li & Fung Limited

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 (sociétés non cotées)

- *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.

Pauline de Robert Hautequère

Administrateur indépendant

Nationalité Française

Née le 30 décembre 1970, Pauline de Robert Hautequère 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.

Mandats en cours

Groupe Teleperformance

Néant.

Hors groupe (sociétés non cotées)

Néant.

Mandats échus au cours des cinq dernières années

Groupe Teleperformance

Néant.

Hors groupe

Néant.



Leigh Ryan

Administrateur

Nationalité américaine

Née le 6 novembre 1953, Leigh 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*. Le 1^{er} février 2016, Mme Ryan a été nommée *Worldwide Chief Legal Officer and Chief Compliance Officer* du groupe Teleperformance. Avant le 1^{er} février 2016, Mme Ryan 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 en opérations financières, émissions de valeurs mobilières, fusions-acquisitions, opérations commerciales et de gouvernement d'entreprise. Elle a une grande expérience des secteurs des télécommunications, des technologies et des médias, du textile, du service client 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.

Avant de rejoindre Teleperformance, 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.

Mandats en cours

Groupe Teleperformance

- *administrateur et président du conseil* de diverses filiales étrangères du groupe Teleperformance (USA, Royaume-Uni, Canada, Costa Rica et Panama)

Hors groupe (sociétés non cotées)

Néant.

Mandats échus au cours des cinq dernières années

Groupe Teleperformance

Néant.

Hors groupe

Néant.

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 consultante 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 des rémunérations, de la gouvernance et des nominations de Satellite Healthcare, l'un des leaders américains dans la fourniture de dialyses et services associés depuis 1974. Elle a récemment été nommée administrateur et membre du comité d'audit de Verity Health System, qui opère dans six hôpitaux en Californie du nord et du sud.

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

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

Mandats en cours

Groupe Teleperformance

Néant.

Hors groupe (sociétés non cotées)

- *administrateur* de Satellite Healthcare Inc. (États-Unis)
- *administrateur* de Verity Health System (États-Unis)

Mandats échus au cours des cinq dernières années

Groupe Teleperformance

Néant.

Hors groupe

- *administrateur* de American Specialty Health 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 (sociétés non cotées)

- 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 *Corporate Finance - Europe, Middle East and Africa* de 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 (sociétés non cotées)

- directeur général 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 23 juin 2017 de renouveler les mandats de trois administrateurs qui arrivent à échéance. Si l'assemblée générale approuve les propositions qui lui sont faites, les mandats de Mmes Chistobel Selecky et Angela Maria Sierra-Moreno et de M. Philippe Dominati seront renouvelés pour une durée de 3 ans. Ces renouvellements permettront de maintenir, au sein du conseil, un fort taux d'indépendance et de féminisation ainsi qu'une forte internationalisation et connaissance du groupe.

Le conseil d'administration maintiendra ainsi :

- un taux d'administrateurs indépendants de 57 %, étant précisé que, à la suite de la révision du code AFEP – MEDEF en novembre 2016, M. Bernard Canetti atteindra les 12 ans d'ancienneté le 23 juin 2017 et cessera d'être qualifié d'administrateur indépendant à compter de cette date. Le conseil, sur proposition de son comité des rémunérations et des nominations, remaniera la composition et la présidence du comité d'audit à cette occasion ;
- le conseil d'administration, sur proposition de son comité des rémunérations et des nominations, a estimé que Mmes Christobel Selecky et Angela Maria Sierra-Moreno continuent à être qualifiées d'indépendantes en application des critères d'indépendance du code AFEP-MEDEF ;
- un taux de féminisation de 43 %, respectant ainsi les dispositions légales en la matière ;
- une forte internationalisation avec toujours six nationalités représentées et 64 % d'administrateurs de nationalité non française.

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 ou autres devoirs.

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 des *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.

M. Philippe Ginestié, administrateur jusqu'au 28 avril 2016, est associé d'un cabinet d'avocats effectuant diverses prestations juridiques pour le compte du groupe. Le montant des prestations facturées s'est élevé à 42 970,94 euros HT. Ce montant correspond à des travaux et prestations sur des projets en droit des affaires au 28 avril 2016. Ce montant est non significatif tant pour le cabinet d'avocats que pour la société ou son groupe.

M. Daniel Julien, président du conseil d'administration, est actionnaire à hauteur de 35 % d'une société propriétaire d'un immeuble donné en location à Servicios Hispanic Teleservices S.C. (Mexique). Le montant total du loyer s'est élevé pour 2016 à 567 600 dollars US contre 564 172 dollars US pour 2015. Il est précisé qu'en septembre 2013, le groupe a fait réaliser une étude par une société d'expertise immobilière indépendante qui a démontré que cette opération de location est conclue 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 administrateurs.

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. Ce prêt a été intégralement remboursé en mars 2016.

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 %, et de (ii) Hong Kong Asia CRM Ltd (Hong Kong) à hauteur de 7 %.

En 2016, poursuivant sa politique de rachat des minoritaires, le groupe a acquis les participations minoritaires dans les sociétés Costa Rica Contact Center S.A. (CRCC) acquise par le groupe en 2009, Impulsora Corporativa Internacional, S.A. de C.V. et Merkafon de Mexico S.A. de C.V. acquises par le groupe en

2002, dont celles détenues par M. Daniel Julien. Les rachats des participations minoritaires de M. Daniel Julien ont portés sur un montant total de 556 892 euros.

À la suite de ces rachats de minoritaires, le groupe détient 100 % du capital social de CRCC, de Impulsora Corporativa Internacional, S.A. de C.V. et de Merkafon de Mexico S.A. de C.V.

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 ;
- revue des principaux enjeux dans le domaine de la responsabilité sociétale des entreprises ;
- 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 novembre 2016, 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. 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 procède chaque année 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 effective 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

Jeffrey Balagna

président de la zone anglophone et Asie Pacifique

Fabricio Coutinho

directeur recherche et développement

Lyle Hardy

directeur systèmes d'information et technologie

Olivier Rigaudy

directeur financier groupe

Leigh Ryan

directrice juridique et responsable de la conformité du groupe

Yannis Tourcomanis

président de la zone Europe continentale, Moyen-Orient et Afrique

Alan Truitt

directeur du développement



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 23 juin 2017, 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 ;
- des risques financiers liés aux effets du changement climatique et des mesures que prend l'entreprise pour les réduire en

mettant en œuvre une stratégie bas-carbone dans toutes les composantes de son activité (cf. sections 4.1.1 et 4.3 du document de référence pour 2016) ; 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 des dites 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 28 février 2017 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 2016.

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 2016 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

Indemnités de non-concurrence (§23.5 et 23.3)

- 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.

Pratique de Teleperformance SE et justifications

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.

Dans sa séance du 30 mai 2013, le conseil d'administration, sur recommandation de son comité des rémunérations et des nominations, a décidé de dissocier les fonctions de président du conseil et de directeur général, dans le but d'amorcer une nouvelle gouvernance et se conformer aux recommandations en la matière. À cette occasion, le conseil, à l'unanimité, a décidé de mettre en place une structure de gouvernance articulée autour d'un président exécutif, en la personne de M. Daniel Julien, et d'un directeur général, en la personne de M. Paulo César Salles Vasques.

En effet, l'implantation géographique du groupe, la complexité de l'activité, l'influence significative du management sur les résultats du groupe, la connaissance personnelle, acquise pendant près de 40 années par le président fondateur, ainsi que la dimension et l'environnement opérationnels justifient une telle structure de gouvernance.

Le conseil d'administration a régulièrement procédé à l'évaluation de l'efficacité et apprécié la pertinence de cette structure de gouvernance bicéphale. Il a ainsi jugé, à plusieurs reprises, qu'elle 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 des rémunérations et des nominations, de maintenir cette structure de gouvernance et de confirmer chacun dans son rôle et ses responsabilités.

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 en conduisant la vision stratégique et les 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 responsabilités et missions sont prises en compte et en considération dans la détermination des principes, des critères et des éléments de sa rémunération.

Paulo César Salles Vasques, en sa 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, des métiers et des collaborateurs 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 %, six nationalités étant représentées. Neuf ont la qualité d'administrateur indépendant en 2016, 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, Wai Ping Leung, Robert Paszczak, Pauline de Robert Hautequière, Christobel Selecky, Angela Maria Sierra-Moreno et Stephen Wittingham.

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 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 8.5 du code AFEP-MEDEF. Le comité, pour l'élaboration de son avis, s'attache à ce que les mandats exercés par des administrateurs 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. Son analyse porte également sur les autres modalités de la relation d'affaires (durée, importance...) lorsqu'une telle relation existe. 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 2016 et sont non significatifs tant pour le groupe que pour les contreparties. En outre, ils ne concernent que des administrateurs qui ne sont pas qualifiés d'indépendants. Aussi, aucun des administrateurs qualifiés d'indépendants n'entretient directement ou indirectement de relations d'affaires avec la société ou le groupe.

Le conseil comprend en son sein des professionnels reconnus et expérimentés dans leurs domaines d'activités respectifs : en particulier, conseils, marketing, banques d'affaires, santé, communication, distribution, relations internationales, relations publiques, BtoB, experts de la relation clients et finance. Six nationalités sont également représentées.

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 2016*, 3.1.1.2 *Principales fonctions exercées par les administrateurs en fonction* du document de référence pour l'exercice 2016.



Parité hommes/femmes

Le conseil d'administration est actuellement composé de quatorze membres, dont six femmes, soit un taux de féminisation de 43 %. Cette composition est ainsi conforme aux dispositions de la loi du 27 janvier 2011 relative 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 cinq cent actions de la société pendant toute la durée de son mandat. Tous les administrateurs détiennent au moins ce nombre d'actions. Le nombre d'actions détenues par chacun des administrateurs est décrit à la section 3.1.1 du document de référence pour 2016 et représente l'équivalent de plus d'un an de jetons de présence.

Par ailleurs, les dirigeants mandataires sociaux doivent conserver, dans le cadre des attributions d'actions de performance ou équivalents, un nombre d'actions jusqu'à la fin de leurs fonctions (cf. section 3.5.2.4 du document de référence 2016).

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 2016.

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, au moment de sa publication, d'influencer de façon sensible 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 respecter la réglementation applicable en matière de délits et de manquements d'initiés, et, notamment, 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 2016

Au cours de l'année 2016, 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 97 %. 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 le secrétaire du conseil ont participé 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 2016 est présenté dans le tableau ci-dessous :

Administrateurs	24/02/2016	28/04/2016	27/07/2016	02/11/2016	01/12/2016	Total
Daniel Julien	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	100 %
Paulo César Salles Vasques	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	100 %
Emily Abrera	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	100 %
Daniel Bergstein ⁽¹⁾	Oui	-	-	-	-	100 %
Alain Boulet	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	100 %
Bernard Canetti	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	100 %
Philippe Dominati	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	100 %
Philippe Ginestier ⁽¹⁾	Oui	-	-	-	-	100 %
Jean Guez	Oui	Oui	Oui	Non	Oui	80 %
Wai Ping Leung ⁽²⁾	-	Non	Oui	Oui	Oui	75 %
Robert Paszczak	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	100 %
Pauline de Robert Hautequère ⁽²⁾	-	Oui	Oui	Oui	Oui	100 %
Leigh Ryan ⁽²⁾	-	Oui	Oui	Oui	Oui	100 %
Mario Sciacca ⁽¹⁾	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 %	100 %	97 %

(1) Administrateur jusqu'au 28 avril 2016.

(2) Administrateur depuis le 28 avril 2016.

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 2015, 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 nominations et de renouvellement des mandats d'administrateurs ;
- convocation de l'assemblée générale du 28 avril 2016, 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 2015 (*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 2015 et des rémunérations pour 2016 de Daniel Julien, président du conseil d'administration, et de Paulo César Salles Vasques, directeur général ;
- appréciation de la réalisation des conditions du plan d'actions de performance et du plan d'intéressement à long terme (*long-term incentive plan*) de juillet 2013 ;
- renouvellement du directeur général ;
- composition des comités du conseil ;
- attribution gratuite de deux plans d'actions de performance (28 avril 2016 et 2 novembre 2016), et autorisation de la mise en place d'un *long-term incentive plan* par Teleperformance Group Inc. ;
- revue de la liste des conventions règlementées et des conventions courantes ;
- mise en œuvre du programme de rachat d'actions ;
- répartition des jetons de présence pour l'année 2015 ;
- examen et arrêté des comptes consolidés au 30 juin 2016, du rapport financier semestriel et des documents de gestion prévisionnelle ;
- autorisation de l'acquisition de Language Line et de son financement ;
- modification du guide de bonne conduite sur les opérations sur titres ;
- autorisation de l'émission d'un placement privé aux États-Unis et délégation en matière d'émission d'obligations et de titres de nature obligataire ;
- modification du règlement intérieur du conseil d'administration ;
- budget 2017 ;
- 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 2015 et 28 avril 2016 ;
- délibération annuelle sur la politique en matière d'égalité professionnelle et salariale ;
- discussion annuelle sur le fonctionnement du conseil d'administration.

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 sous réserve des décisions que le comité d'audit peut adopter en vertu des dispositions légales et réglementaires applicables, sous la responsabilité du conseil.

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. Il a été mis à jour en prenant en compte les nouvelles dispositions de la réforme européenne de l'audit de 2014, qui est entrée en vigueur en France le 17 juin 2016.

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 exécutif.

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 trois membres, dont deux sont indépendants :

Bernard Canetti	président, indépendant *
Alain Boulet	membre, indépendant
Jean Guez	membre

* Il est précisé que, à la suite de la révision du Code AFEP-MEDEF en novembre 2016, M. Bernard Canetti atteindra douze ans d'ancienneté le 23 juin 2017 et cessera ainsi d'être qualifié d'indépendant à compter de cette date. Le conseil, sur proposition de son comité des rémunérations et des nominations, remaniera la composition et la présidence du comité d'audit à cette occasion.

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

Les trois membres possèdent les compétences particulières en matière financière, comptable et de contrôle légal des comptes, 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 3.1.1.2 du document de référence pour 2016.

Membres	22/02/2016	26/04/2016	25/07/2016	25/11/2016	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 ⁽¹⁾	Oui	Oui	n/a	n/a	100 %
TAUX DE PRÉSENCE	100 %				

(1) Membre du comité d'audit jusqu'au 28 avril 2016.

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 et émet une recommandation lorsque le renouvellement de leur mandat est envisagé.

Le comité d'audit approuve la fourniture par les commissaires aux comptes des services autres que la certification des comptes.

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 2016

Au cours de l'année 2016, 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.

Au cours de l'année 2016, le comité d'audit a notamment examiné :

- le contrôle légal des comptes sociaux et des comptes consolidés par les commissaires aux comptes :
 - la présentation des comptes par le directeur financier et le directeur financier adjoint du groupe. L'exposition aux risques financiers et les engagements hors bilan figurent dans les annexes des comptes fournis aux membres du comité ;
 - le 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 2015 ;
 - les comptes semestriels consolidés résumés au 30 juin 2016 ;
 - les commissaires aux comptes ont indiqué certifier sans réserve les comptes consolidés et annuels au 31 décembre 2015 et n'ont pas relevé d'anomalies sur les comptes consolidés résumés au 30 juin 2016 ;
 - la présentation de la renégociation de la ligne de crédit syndiqué ;
 - la revue des parties liées ;
- 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 ;
 - plan d'audit interne pour l'exercice 2016 ;
 - synthèses des missions réalisées par l'audit interne ;
 - présentation des questionnaires d'auto-évaluation de contrôle interne 2016 ;
 - résultats des questionnaires d'auto-évaluation complétés par les filiales, ainsi que leur suivi ;
- le processus d'élaboration de l'information financière :
 - point sur le processus de clôture de l'exercice 2015 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 2015 ;
 - 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 ;
 - mise en place des règles d'approbation du comité d'audit pour les prestations de services pouvant être confiées aux

commissaires aux comptes suite à la réforme européenne de l'audit ;

- examen du processus de renouvellement des commissaires aux comptes ;
- approbation de la fourniture des services autres que la certification des comptes.

Le comité des rémunérations et des nominations

Composition

Conformément aux recommandations du code AFEP-MEDEF, le comité ne comporte aucun dirigeant mandataire social exécutif 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, tous indépendants :

Robert Paszczak	président, <i>indépendant</i>
Emily Abrera	membre, <i>indépendant</i>
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 ;
- l'enveloppe et les modalités de répartition des jetons de présence ;
- 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 2016

Au cours de l'année 2016, le comité des rémunérations et des nominations s'est réuni trois fois, avec un taux de présence de 100 %.

Membres	22/02/2016	28/04/2016	02/11/2016	Total
Robert Paszczak	Oui	Oui	Oui	100 %
Philippe Ginestié ⁽¹⁾	Oui	Oui	n/a	100 %
Emily Abrera ⁽²⁾	n/a	n/a	Oui	100 %
Stephen Winningham	Oui	Oui	Oui	100 %
TAUX DE PRÉSENCE	100 %	100 %	100 %	100 %

(1) Membre jusqu'au 28 avril 2016.

(2) Membre depuis le 28 avril 2016.

Au cours de l'exercice 2016, 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 ;
- l'examen des conditions de performance du plan d'attribution gratuite d'actions et du *long-term incentive plan* du 30 juillet 2013 ;
- les rémunérations fixes et variables 2015, 2016 et 2017 des dirigeants mandataires sociaux ;
- la proposition de bénéficiaires et l'approbation des règlements de plan pour l'attribution gratuite d'actions du plan du 28 avril 2016 et du *long-term incentive plan* de 2016 ;
- 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 28 avril 2016 ;
- la structure de la gouvernance de la société et du groupe et la revue du plan de succession.

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 débat chaque année de 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 conclusions de cette évaluation sont décrites dans le document de référence pour 2015 (section 3.3.1.4).

Une discussion annuelle sur le fonctionnement du conseil a été menée lors de la séance du 1^{er} décembre 2016 (dont une partie hors la présence des dirigeants exécutifs). Il en ressort que tous les administrateurs apprécient la qualité et la transparence des débats en son sein. Ils notent la qualité et l'importance des travaux préparatoires et les échanges entre les réunions du conseil. À ce titre, ils sont pleinement satisfaits des notes et courriels adressés par le président et le directeur général.

Ils soulignent, à nouveau, l'importance des travaux et de la contribution des comités et relèvent, à l'unanimité, les formidables performances du groupe et les améliorations accomplies, en termes de gouvernance, notamment sur la composition du conseil.

À cette occasion, le conseil a débattu de l'intérêt de mettre en place un administrateur référent et a estimé qu'il n'est pas opportun, à ce stade, de confier des missions spécifiques à un administrateur en matière de gouvernance ou de relations avec les actionnaires compte tenu notamment du nombre d'administrateurs indépendants, de la composition des comités, majoritairement ou totalement indépendants, de la présence d'un administrateur ou d'un membre du comité des rémunérations et des nominations, sur demande des actionnaires, lors des rencontres avec ces derniers.

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 2016.

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 2016.

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 2016.

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

L'organisation du groupe repose sur deux familles de services : les services de relations clients et d'assistance technique (« *core services* ») et les « services spécialisés », qui regroupent les services d'interprétariat, les services de gestion des demandes de visas auprès des gouvernements, les solutions analytiques et les activités de recouvrement de créances.

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 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 2016, ces enquêtes ont été menées auprès de plus de 100 000 salariés dans 44 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.

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.

Par ailleurs, une analyse formalisée des principaux points de contrôle des procédures liées à l'information financière des filiales a été réalisée en février 2016. Les résultats de cette analyse, ainsi que leur suivi, ont été présentés lors des comités d'audit d'avril, de juillet et novembre 2016. 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, à travers son réseau de juristes locaux, supervise la conformité du groupe avec les législations et réglementations en vigueur dans les pays où le groupe Teleperformance est implanté. Elle joue également un rôle central de surveillance des évolutions législatives et réglementaires 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 ou utilisations 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 des dirigeants concernés. 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.

Depuis 2013, la direction juridique du groupe dispose d'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 et avec un ensemble de normes essentielles en matière de conformité et de sécurité (« *Global Essential Compliance and Security Policies* » ou « *GECSPPs* »), applicables dans chaque site de Teleperformance, conçu afin de prévenir tout risque potentiel de fraude ou toute violation des normes de sécurité.

Les certifications de tiers demandées par les clients et obtenues par les filiales du groupe sont aussi le gage de la vérification de l'application de procédures strictes de contrôle, visant à garantir le respect des normes et processus de sécurité et/ou de qualité.

Le groupe dispose d'une importante équipe mondiale opérationnelle constituée de spécialistes en informatique, en conformité et en sécurité, dédiée et formée à l'évaluation et la détection des risques de sécurité, et à la résolution et à la correction des problèmes de sécurité. Cette équipe mène des programmes complets anti-fraude tout au long de la relation commerciale pour des clients et leurs 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.

Les GECSPPs du groupe incluent également des procédures de sécurités physiques dans nos centres de contact.

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 2016, 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 conformité et la sécurité

Le comité global pour la conformité et la sécurité du groupe, présidé par le directeur adjoint en charge de la protection des données personnelles et de la conformité (*Deputy Chief Compliance and Privacy Officer*), se réunit tous les mois pour examiner, le cas échéant, les incidents liés à la sécurité et pour en analyser les risques potentiels. Les dirigeants de chacune des régions du groupe ainsi que tous les opérationnels et responsables de la conformité concernés assistent aux réunions de ce comité.

Par ailleurs, depuis le 1^{er} février 2016, le groupe a nommé un directeur juridique et responsable de la conformité (*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'édictées 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 2016, 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 du groupe 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.

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 28 février 2017

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 2016

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 2016.

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 28 février 2017

Les commissaires aux comptes

KPMG Audit IS

Éric Junières

associé

Deloitte & associés

Philippe Battisti

associé

3.5 Rémunérations des organes d'administration et de direction

3.5.1 Rémunérations des administrateurs

3.5.1.1 Règles de répartition des jetons de présence

Dans la limite du montant global de 600 000 euros approuvé par l'assemblée générale du 7 mai 2014 (jusqu'à nouvelle décision de sa part), le conseil d'administration décide des règles de répartition de cette rémunération entre ses membres. Ces règles tiennent compte, conformément aux recommandations du code AFEP-MEDEF, (i) de l'appartenance au conseil et à ses comités spécialisés et (ii) de la participation effective des administrateurs aux réunions du conseil et des comités mais également (iii) du lieu de résidence des administrateurs. Elles comportent ainsi une part variable prépondérante. Les jetons de présence au titre d'un exercice sont versés l'année suivante.

Le président du conseil d'administration, le directeur général, en sa qualité d'administrateur, et, le cas échéant, les administrateurs titulaires d'un contrat de travail avec une filiale du groupe, ne perçoivent pas de jetons de présence de la part de la société ni de l'une de ses filiales.

Pour l'exercice 2014, les règles de répartition, arrêtées par le conseil d'administration, dans sa séance du 25 novembre 2013, ont été 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.

Pour l'exercice 2015, les règles suivantes ont été décidées par le conseil dans sa séance du 28 juillet 2015 : chaque administrateur a reçu 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 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 1 500 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 2016. Il est précisé que le conseil a décidé, dans sa séance du 28 avril 2016, de verser un jeton exceptionnel aux administrateurs compte tenu de leur travail, du temps passé et de leur implication à la préparation des travaux du conseil et des comités, en dehors et entre les séances, notamment pour l'évaluation de la fin de la période de transition et l'organisation de la gouvernance.

Le montant brut des jetons de présence versés en 2015 (au titre de l'exercice 2014) s'est élevé à 579 167 euros et à 599 976 euros versés en 2016 (au titre de l'exercice 2015).

Pour l'exercice 2016, les règles décidées par le conseil dans sa séance du 28 juillet 2015 sont demeurées inchangées.

Il sera proposé à l'assemblée générale du 23 juin 2017 de porter le montant global des jetons de présence de 600 000 euros à 720 000 euros. Cette mesure vise à attirer et à maintenir au sein du conseil des administrateurs expérimentés et des professionnels reconnus, ayant un profil international afin que la composition du conseil d'administration continue de refléter les différents métiers d'expertise du groupe et les connaissances des marchés. Par ailleurs, elle tient compte des travaux préparatoires aux séances du conseil et de ses comités mais également de l'augmentation de la durée de celles-ci. À l'occasion de l'augmentation du montant de l'enveloppe des jetons de présence, le conseil, sur recommandation du comité des rémunérations et des nominations, réexaminera les règles de répartition des jetons de présence tout en conservant les principes en matière d'appartenance à un comité, de part variable liée à la participation effective et d'éloignement géographique des administrateurs.



3.5.1.2 Jetons de présence et autres rémunérations perçus par les administrateurs

► Tableau 3 des recommandations AMF – Détail individuel du montant des jetons de présence et des autres rémunérations perçus par les administrateurs (montants bruts)

	Montants versés en 2015	Montants versés en 2016
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	47 500 €	43 216 €
■ autres rémunérations	-	-
Daniel Bergstein, <i>administrateur</i> ⁽³⁾		
■ jetons de présence	45 000 €	47 145 €
■ autres rémunérations	-	-
Alain Boulet, <i>administrateur</i>		
■ jetons de présence	55 000 €	53 319 €
■ autres rémunérations	-	-
Bernard Canetti, <i>administrateur</i>		
■ jetons de présence	60 000 €	58 931 €
■ autres rémunérations	-	-
Philippe Dominati, <i>administrateur</i>		
■ jetons de présence	45 000 €	38 165 €
■ autres rémunérations ⁽⁴⁾	76 800 €	76 800 €
Philippe Ginestí, <i>administrateur</i> ⁽³⁾		
■ jetons de présence	45 000 €	46 584 €
■ autres rémunérations	-	-
Jean Guez, <i>administrateur</i>		
■ jetons de présence	55 000 €	53 319 €
■ autres rémunérations	-	-
Wai Ping Leung, <i>administrateur</i> ⁽⁵⁾		
■ jetons de présence	-	-
■ autres rémunérations	-	-
Robert Paszczak, <i>administrateur</i>		
■ jetons de présence	60 000 €	61 176 €
■ autres rémunérations	-	-
Pauline de Robert Hautequère, <i>administrateur</i> ⁽⁵⁾		
■ jetons de présence	-	-
■ autres rémunérations	-	-
Leigh Ryan, <i>administrateur</i> ⁽⁵⁾		
■ jetons de présence	-	-
■ autres rémunérations	-	1 055 881 \$ ⁽⁶⁾
Mario Sciacca, <i>administrateur</i> ⁽³⁾		
■ jetons de présence	50 000 €	53 319 €
■ autres rémunérations	-	-
Christobel Selecky, <i>administrateur</i>		
■ jetons de présence	30 833 €	47 145 €
■ autres rémunérations	-	-
Angela Maria Sierra-Moreno, <i>administrateur</i>		
■ jetons de présence	38 333 €	47 145 €
■ autres rémunérations	-	-
Stephen Winningham, <i>administrateur</i>		
■ jetons de présence	47 500 €	50 513 €
■ autres rémunérations	-	-

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

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

(3) Administrateur jusqu'au 28 avril 2016.

(4) Rémunération annuelle fixe brute versée en qualité de président du conseil de surveillance puis de président du conseil d'administration (changement de forme sociale d'une société par actions simplifiée à une société anonyme en juillet 2016) de la société Teleperformance France.

(5) Administrateur depuis le 28 avril 2016. Les jetons de présence perçus au titre de l'exercice 2016 seront versés en 2017.

(6) Mme Leigh Ryan est titulaire d'un contrat de travail avec la société Teleperformance Group Inc., filiale américaine à 100 % de la société, en qualité de directrice juridique et directrice de la conformité groupe (Group Chief Legal and Chief Compliance Officer) au titre duquel elle perçoit, en année pleine, une rémunération fixe d'un montant brut de 1 150 000 dollars US (projetée pour 2016) et des avantages en nature d'un montant total pour 2016 de 49 631 dollars US. Ces avantages en nature consistent en une couverture de frais de santé, une assurance-vie et l'abondement versé par Teleperformance Group Inc. dans le cadre du non-qualified deferred compensation plan (décrit à la section 3.5.2.2 – avantages en nature du document de référence pour 2016). Elle ne perçoit pas de jetons de présence de la part de la société ni des filiales du groupe dans lesquelles elle détient un mandat. Elle a bénéficié, en sa qualité de salariée de Teleperformance Group Inc., d'une attribution de 48 000 actions de performance, sous conditions de présence et de performance, dans le cadre du plan du 28 avril 2016 mis en place par la société.

3.5.2 Rémunérations des dirigeants mandataires sociaux

3.5.2.1 Rapport du conseil d'administration sur la politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux pour 2017

a. Principes généraux

La politique de rémunération des dirigeants (y compris les dirigeants mandataires sociaux) du groupe Teleperformance est construite et établie de manière à répondre aux impératifs du groupe. Elle est conçue et destinée à accompagner la stratégie à long terme du groupe. Elle vise également à aligner les intérêts des collaborateurs concernés avec ceux des actionnaires en ce qu'elle comprend un lien entre la performance et la rémunération tout en garantissant une offre compétitive des rémunérations en fonction des différents métiers et familles de services du groupe et des marchés géographiques dans lesquels il opère.

La politique de rémunération poursuit trois objectifs principaux :

- attirer, développer et fidéliser les talents et hauts potentiels ainsi que les compétences reconnues ;
- encourager la performance ;
- aligner les niveaux de rémunération avec les performances du groupe et des filiales concernées, le cas échéant.

Les rémunérations doivent ainsi être compétitives et cohérentes au regard des pratiques observées sur le marché.

Les rémunérations des dirigeants sont structurées autour des éléments suivants :

- une rémunération fixe dont le montant tient compte du contenu du poste, du niveau des responsabilités exercées et assumées, de l'expérience, des compétences techniques reconnues et du leadership ;
- une rémunération variable soumise à des critères de performance adaptés et cohérents à l'environnement et au marché sur lesquels l'intéressé intervient. Cette rémunération variable est exprimée sur la base d'un montant maximum. Il ne s'agit donc pas d'un montant cible pouvant varier en fonction d'éléments exceptionnels ou si les objectifs sont dépassés. La politique du groupe a toujours été guidée par la volonté d'établir un lien étroit entre la performance et la rémunération à court terme tout en évitant les comportements ou les situations qui peuvent conduire à une prise de risque importante, voire inconsidérée, en vue d'un gain à court terme ;
- une indemnité due au titre d'une convention de non-concurrence (dont les spécificités peuvent différer en fonction des contraintes légales et réglementaires locales applicables) ;
- des avantages en nature ;
- l'éligibilité aux actions de performance attribuées, sous conditions de performance et de présence, dans le cadre des plans d'actions de performance mis en place une fois tous les trois ans au niveau du groupe.

b. Principes applicables aux dirigeants mandataires sociaux

S'agissant des dirigeants mandataires sociaux, la détermination des principes et critères de la rémunération et des avantages consentis à chacun d'eux, et les rémunérations elles-mêmes, sont arrêtées par le conseil d'administration sur proposition du comité des rémunérations et des nominations et hors la présence des intéressés. Le conseil se réfère aux principes de la politique de rémunération du groupe applicable aux dirigeants décrits ci-dessus et aux recommandations du code AFEP-MEDEF.

Le conseil s'attache ainsi à moduler la rémunération en fonction du rôle et des fonctions occupés et des responsabilités assumées.

Comme pour ses managers clés, 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. La volonté du groupe en matière de détermination de la rémunération variable a, depuis de nombreuses années, été guidée par l'impératif de ne pas encourager ou favoriser les raisonnements et performances à court terme et éviter ainsi une prise de risque inconsidérée. C'est la raison pour laquelle la part fixe de la rémunération est supérieure à la part variable. La part variable est exprimée sous la forme d'un montant maximum (et non d'un pourcentage ou d'une variation). Les rémunérations sont exprimées et versées, en majeure partie, en dollars US par la filiale américaine Teleperformance Group Inc., la société ne supportant ainsi ni charges ni cotisations sociales en France, étant rappelé qu'une partie de la rémunération fixe du directeur général est versée par Teleperformance SE.

S'agissant des mécanismes d'intéressement à long terme sous forme d'actions (actions de performance, *long-term incentive plan*...), ils sont attribués dans le but d'associer les bénéficiaires au développement à long terme de la valeur de l'entreprise et à aligner leurs intérêts sur ceux des actionnaires.

Cette structure de rémunération 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 débat de l'opportunité d'une révision des rémunérations ou de leur structure en raison d'événements particuliers (acquisitions, intégrations, nouveaux pays...) 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 24.1.2 du code AFEP-MEDEF soient respectés.

Pour l'établissement de ses recommandations concernant les rémunérations pour l'exercice 2017, le comité des rémunérations et des nominations a notamment pris en considération l'évolution du groupe, de son environnement et de ses activités tout en discutant des résultats des votes consultatifs des actionnaires lors des assemblées générales des 7 mai 2015 et 28 avril 2016.



À la suite de cette dernière consultation, le comité des rémunérations et des nominations a confié une étude de la structure de rémunération de ses deux dirigeants mandataires sociaux à un expert tiers indépendant, Willis Towers Watson. Dans le cadre de cette étude, un groupe de comparaison (*peer group*) a été constitué, composé de 15 sociétés internationales ayant un chiffre d'affaires comparable à celui du groupe Teleperformance en tenant compte de la capitalisation boursière. Ce panel de sociétés est composé de 8 sociétés européennes et de 7 sociétés américaines proposant des solutions BtoB et des services utilisant technologies et capital humain. Cet expert tiers, dans l'élaboration de son rapport, a pris en compte l'excellente performance financière et opérationnelle réalisée par le groupe Teleperformance, au vu du *peer group* retenu, sur une période de 1, 3 et 5 ans. Il en ressort que la rémunération globalisée des dirigeants mandataires sociaux de Teleperformance est bien en ligne avec la performance du Groupe en matière de croissance, de rentabilité et rendement pour les actionnaires. En particulier, la rémunération se situe entre la médiane et le 75^e percentile du groupe de comparaison alors que la performance, en prenant compte l'ensemble des indicateurs de performance, est au-dessus du 75^e percentile.

Le comité a débattu des conclusions de cette étude et en a présenté ses recommandations au conseil d'administration du 1^{er} décembre 2016 et du 28 février 2017. Le comité a considéré que le quantum et la structure de rémunération des dirigeants mandataires sociaux continuent à être adaptés à la spécificité du groupe et à sa structure de gouvernance, compte tenu, notamment, de la qualité du management, des résultats et de la performance du groupe au cours des dernières années, des fonctions et responsabilités assumées et de l'existence de la politique de rémunération y compris celle à long-terme.

c. Principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments composant la rémunération totale et les avantages de toute nature attribuables aux dirigeants mandataires sociaux

Sur proposition du comité des rémunérations et des nominations, le conseil, dans ses séances des 1^{er} décembre 2016 et 28 février 2017, a fixé les principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments composant la rémunération totale et les avantages de toute nature attribuables au président du conseil et au directeur général.

Pour 2017, le conseil d'administration a ainsi décidé de maintenir inchangés la répartition entre la part fixe et la part variable ainsi que le montant de la rémunération globale (fixe et part variable annuelle maximum) de M. Daniel Julien (même structure et mêmes montants depuis 2013).

S'agissant de la rémunération globale de M. Paulo César Salles Vasques, compte tenu, notamment, de l'intégration des nouveaux clients et des nouveaux collaborateurs suite aux acquisitions réalisées en 2016 et de la poursuite des nouvelles implantations du groupe, le conseil a décidé de modifier le montant de sa rémunération globale. Après discussions au sein du comité des rémunérations et des nominations, du conseil et à la suite d'échanges avec les actionnaires ayant conduit à un engagement pris par l'intéressé lui-même, le conseil, sur recommandation de son comité, a décidé que les augmentations qui pourraient être décidées porteraient sur la part variable de sa rémunération, qui demeurera exprimée sous la forme d'un montant maximum. Ainsi, le conseil a décidé de maintenir la part fixe annuelle inchangée

et de modifier la part variable pour la porter à un montant maximum de 1 504 000 dollars US (contre 1 204 000 dollars US pour l'exercice 2016). L'augmentation ne porte ainsi que sur la part variable maximum.

La rémunération globale des dirigeants mandataires sociaux est structurée autour des éléments suivants.

Une rémunération fixe

La rémunération de chaque dirigeant est déterminée en fonction du rôle, des responsabilités et de la situation personnelle de chacun. Pour les dirigeants mandataires sociaux, cette rémunération fixe est revue par le conseil d'administration, hors la présence des intéressés et sur recommandation du comité des rémunérations et des nominations.

Pour 2017, la part fixe de la rémunération de M. Daniel Julien, président exécutif, est inchangée et est maintenue à la somme brute de 3 750 000 dollars US (inchangée depuis 2013). La part fixe de la rémunération de M. Paulo César Salles Vasques, directeur général, est également inchangée et est maintenue à la somme brute de 3 096 000 dollars.

Une rémunération variable annuelle

La structure de rémunération comprend une part variable annuelle qui est soumise à des conditions de performance adaptées et cohérentes à l'environnement et au marché sur lesquels l'intéressé intervient. Cette rémunération variable est exprimée en un montant maximum. Il ne s'agit donc pas d'un montant cible pouvant varier en fonction d'éléments exceptionnels ou si les objectifs sont dépassés. La politique du groupe a toujours été guidée par la volonté d'établir un lien étroit entre la performance et la rémunération à court terme tout en évitant les comportements ou les situations qui peuvent conduire à une prise de risque importante, voire inconsidérée, en vue d'un gain à court terme. C'est la raison pour laquelle la part fixe de la rémunération est supérieure à la part variable.

Le montant de la part variable maximum pour l'exercice 2017 est inchangé depuis 2013 et maintenu à une somme brute de 1 500 000 dollars US pour Daniel Julien, président exécutif. Pour M. Salles Vasques, directeur général, le conseil a décidé de porter la part variable à un montant maximum de 1 504 000 dollars US (contre 1 204 000 dollars US pour l'exercice 2016), compte tenu notamment de l'intégration des nouveaux clients et des nouveaux collaborateurs suite aux acquisitions réalisées et de la poursuite des nouvelles implantations du groupe et de l'engagement pris par l'intéressé.

Les conditions de performance pour la rémunération variable au titre de l'exercice 2017 ont été fixées par le conseil d'administration, sur recommandation de son comité des rémunérations et des nominations, dans sa séance du 28 février 2017.

La détermination de la part variable du président exécutif et du directeur général est soumise à des conditions de performance fondées, pour 80 % de la somme maximum, sur des critères quantitatifs (atteinte de niveaux de chiffre d'affaires et d'EBITA) et, pour 20 %, sur des critères qualitatifs (fondés sur l'intégration réussie de Language Line Solutions (notamment le maintien des équipes dirigeantes, le développement des ventes...) et la poursuite du développement et de la croissance des services spécialisés à haute valeur ajoutée). Les niveaux d'atteinte attendus de ces conditions ont été arrêtés par le conseil d'administration de façon précise mais ne sont pas rendus publics pour des raisons de confidentialité. Les niveaux d'atteinte effectivement constatés

par le conseil seront communiqués de façon rétrospective (soit pour la rémunération variable 2017, dans le document de référence pour 2017 publié en 2018).

Il est précisé que, conformément aux dispositions de l'article L.225-137-2 du Code de commerce, le versement de la rémunération variable qui sera attribuée au titre de 2017 est conditionné à l'approbation par l'assemblée générale ordinaire des éléments de rémunération des dirigeants mandataires sociaux.

Une rémunération à long-terme (attributions d'actions de performance ou mécanismes équivalents)

Le groupe dispose d'une politique de rémunération à long-terme sous la forme d'attribution d'actions de performance, ou d'un *long-term incentive plan*. Cette politique fondée sur la volonté d'associer sur le long-terme des cadres clés et hauts dirigeants du groupe et d'aligner leurs intérêts sur ceux des actionnaires en les intéressant à la valeur de l'action est inchangée depuis plusieurs années et répond aux principes suivants :

- l'acquisition définitive des actions de performance est soumise à des conditions de performance et de présence applicables à la fois aux dirigeants mandataires sociaux mais également à l'ensemble des collaborateurs bénéficiaires ;
- les conditions de performance et de présence sont appréciées sur une période de 3 ans ;
- les conditions de performance ainsi que les niveaux d'atteinte attendus sont arrêtés par le conseil d'administration, après recommandation de son comité des rémunérations et des nominations, le conseil d'administration fixe les seuils pour le calcul de la performance à atteindre, ou atteinte, pour la détermination du nombre d'actions définitivement acquis ;
- les attributions d'actions de performance sont mises en œuvre 1 fois tous les 3 ans. Le groupe n'a pas souhaité privilégier une approche prévoyant une logique d'attribution tous les ans car elle ne répond pas aux principes et aux cycles caractéristiques de son activité et parce que la politique retenue correspond davantage à la conception du long-terme retenue par le groupe. La politique du groupe en la matière est de privilégier une approche long-terme, y compris dans l'attribution elle-même. Des attributions spécifiques peuvent intervenir dans l'intervalle mais elles sont destinées à des nouveaux salariés ou mandataires rejoignant le groupe et sont également assorties de conditions de performance et de présence, appréciées sur une durée de 3 ans ;
- le nombre d'actions de performance attribué à un bénéficiaire est déterminé en fonction des responsabilités et du rôle de celui-ci et des spécificités locales le cas échéant ;
- les règles et conditions de performance et de présence applicables aux *long-term incentive plan* sont identiques à celles arrêtées pour les attributions d'actions de performance ;
- en cas de départ, les actions attribuées au titre des plans d'actions de performance ou d'un *long-term incentive plan* et non encore acquises définitivement ne sont pas conservées par le bénéficiaire ;
- les dirigeants mandataires sociaux ont l'obligation de conserver au moins 30 % des actions acquises jusqu'à la fin de leur mandat et ont pris l'engagement de ne pas recourir à des opérations de couverture (cf. section 3.6.3 du document de référence pour 2016).

En application de cette politique, aucune action au titre d'un plan d'actions de performance ou de *long-term incentive plan*, ne sera attribuée au cours de l'exercice 2017 en faveur des dirigeants mandataires sociaux.

Avantages en nature

Les avantages en nature 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, en cas de différé de paiement de rémunération, au titre du *non-qualified deferred compensation plan* décrit à la section 3.5.2.2 (*avantages en nature*) ci-après.

Engagements différés : une indemnité due au titre d'une convention ou d'un engagement de non-concurrence

Soucieux de protéger au mieux des intérêts et ceux de l'ensemble de ses parties prenantes, le groupe intègre dans sa politique des engagements ou conventions de non-concurrence dont les spécificités peuvent différer en fonction des contraintes légales et réglementaires locales applicables. Les engagements liant la société, son groupe et ses dirigeants mandataires sociaux, sont décrits à la section 3.5.2.3 du document de référence pour 2016.

Autres éléments de rémunération

La structure de rémunération des dirigeants mandataires sociaux ne comprend pas d'indemnités ou de rémunérations au titre de la prise ou de la cessation des fonctions, de rémunérations exceptionnelles, de rémunération variable pluriannuelle, de régime de retraite additionnel ou additif, d'attributions de stock-options ni de maintien des actions de performance ou mécanisme équivalent en cas de départ.

3.5.2.2 Rémunérations des exercices 2015 et 2016 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 2015, par le conseil d'administration dans ses séances des 25 novembre 2014 et 25 février 2015. Les éléments pour 2016 ont été arrêtés par le conseil dans ses séances des 11 décembre 2015 et 24 février 2016.

Sur la base des principes décrits à la section 3.5.2.1, 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)**

	2016 *	2015 *
Daniel Julien, président du conseil d'administration		
Rémunérations dues au titre de l'exercice (détaillées dans le tableau 2)	4 799 276	4 787 648
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 ** (détaillée dans le tableau 6)	13 160 000	-
TOTAL	17 959 276	4 787 648
Paulo César Salles Vasques, directeur général		
Rémunérations dues au titre de l'exercice (détaillées dans le tableau 2)	3 941 074	3 616 097
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 ** (détaillée dans le tableau 6)	13 160 000	-
TOTAL	17 101 074	3 616 097

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

** Il est rappelé que la politique du groupe en matière d'attribution d'actions de performance (ou mécanismes équivalents) prévoit une attribution tous les trois ans.

La valorisation des actions de performance a été établie selon la méthode retenue pour les comptes consolidés au 31 décembre 2016 et tient compte des éléments suivants : cette attribution est soumise à des conditions de présence et de performance (cf. 3.5.2.4). Il est rappelé que seront retenus, pour la détermination du nombre d'actions définitivement acquis, les trois critères présentant le meilleur niveau de performance sur les quatre définis par le conseil d'administration. En outre, l'un des critères étant un critère de marché (évolution du cours de bourse par rapport à l'indice SBF120), celui-ci a été pris en considération dans le calcul de la juste valeur des actions de performance. Toutefois, en application de la règle des trois meilleurs critères, il n'existe aucune certitude que le critère de marché soit finalement retenu. En conséquence, deux justes valeurs ont été calculées. En retenant le critère de marché, cette juste valeur a été établie à 48,51 euros par action. En excluant le critère de marché, cette juste valeur a été établie à 75,20 euros par action. Au 31 décembre 2016, la juste valeur retenue est 75,20 euros.

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

	2016 ⁽¹⁾		2015 ⁽¹⁾	
	Montants dus	Montants versés ⁽²⁾	Montants dus	Montants versés ⁽²⁾
Daniel Julien, président du conseil d'administration				
Rémunération fixe	3 387 534	3 387 534	3 378 378	3 378 378
Rémunération variable annuelle	1 355 014	1 355 014	1 351 351	1 351 351
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	56 728	56 728	57 918	57 918
TOTAL	4 799 276	4 799 276	4 787 648	4 787 648
Paulo César Salles Vasques, directeur général				
Rémunération fixe	2 796 748	2 780 488	2 594 595	2 606 757
Rémunération variable	1 087 624	1 011 743	1 009 009	832 432
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	56 702	56 702	12 494	12 494
TOTAL	3 941 074	3 848 933	3 616 097	3 451 683

(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 2016

Pour l'exercice 2016, le conseil d'administration du 11 décembre 2015 et 24 février 2016 a, sur recommandation de son 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.

S'agissant de la rémunération de M. Daniel Julien, en sa qualité de président exécutif, le conseil d'administration a décidé de maintenir le montant de la rémunération globale (fixe et part variable annuelle maximum) inchangé. Il est rappelé que la structure de rémunération du président exécutif et le montant de cette rémunération, sont inchangés 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 de l'augmentation significative de la taille et de la complexité du groupe suite à l'intégration des acquisitions réalisées et du nombre croissant de sites et de collaborateurs à travers le monde, le conseil d'administration a décidé de fixer le montant de sa rémunération globale brute maximum pour 2016 (fixe et part variable maximum) à 4,3 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 2016 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 3 096 000 dollars US (contre 2 880 000 dollars US pour l'exercice 2015), 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 2016, 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 1 204 000 dollars US (contre 1 120 000 dollars US pour l'exercice 2015), sous conditions de performance.

La part variable annuelle maximum représente ainsi 28 % de leur rémunération globale.

Le conseil d'administration a fixé les critères de performance quantitatifs et qualitatifs mesurables décrits ci-après permettant de déterminer le montant de la part variable au titre de l'exercice 2016. Afin de définir la réalisation totale ou partielle desdits critères, le conseil 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.

Compte tenu des résultats, des recommandations du comité des rémunérations et des nominations et après validation par le comité d'audit des éléments financiers, le conseil d'administration, réuni le 28 février 2017, a fixé le montant de la rémunération variable au titre de 2016 pour M. Daniel Julien à la somme brute de 1 500 000 dollars US, soit 1 355 014 euros et pour M. Paulo César Salles Vasques à la somme brute de 1 204 000 dollars US, soit 1 087 624 euros. Le versement de ces sommes interviendra en mars 2017. Le détail par critère est présenté ci-après.

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 et de périmètre 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 28 février 2017, sur proposition du comité des rémunérations et des nominations réuni le 27 février 2017, 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 28 février 2017.

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

Nombre de points attribués	Objectif
0 point	inférieur à 3 %
10 points	égal à 3 % et inférieur à 4 %
20 points	égal à 4 % et inférieur à 5 %
30 points	égal à 5 % et inférieur à 6 %
40 points	égal à 6 % supérieur à 7 % et au-dessus

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 11,2 % soit 40 points et que le taux de croissance organique du chiffre d'affaires a atteint 7,4 %, 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 notamment en la gestion harmonieuse du développement des dirigeants et en matière de mobilisation et de capacité à fédérer les équipes du groupe.



Au titre de ces critères qualitatifs, le conseil se fondant notamment sur ses discussions concernant l'encadrement et le management des performances opérationnelles, des conclusions pour 2016 de l'enquête de satisfaction réalisée auprès de collaborateurs du groupe et des récompenses et distinctions reçues de la part d'institutions et de cabinets d'analyses indépendants réputés et la mobilisation du management des sociétés acquises et intégrées, a jugé très satisfaisantes la performance et la contribution personnelle du président exécutif, M. Daniel Julien, et du directeur général, M. Paulo César Salles Vasques. 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.

Rémunération à long-terme

Dans le cadre de la politique de rémunération à long-terme, 175 000 actions de performance ont été attribuées, sous conditions de présence et de performance, au titre du plan *long-term incentive* mis en place par Teleperformance Group Inc., à chacun des deux bénéficiaires, MM. Julien et Salles Vasques. Les conditions de performance ainsi que les règles et niveaux d'atteinte sont décrits à la section 3.5.2.4 du document de référence pour 2016.

La part variable (annuelle et à long-terme) représente, en tenant compte de cette attribution, 63 % de la rémunération globale de M. Julien et 66 % de la rémunération globale de M. Salles Vasques.

Il est rappelé que le nombre d'actions attribuées dans le cadre du *long-term incentive plan* est pris en compte dans le montant global autorisé par l'assemblée générale. Le nombre d'actions attribuées aux dirigeants mandataires sociaux représente ainsi 0,6 % du capital.

Avantages en nature

Les avantages en nature accordés à M. Daniel Julien et de M. Paulo César Salles Vasques 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 2016 dans le cadre du *non-qualified deferred compensation plan* décrit ci-après.

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 2016, M. Daniel Julien a différé le paiement d'une somme de 200 000 dollars US, abondée par Teleperformance Group Inc. à hauteur de 50 000 dollars US. M. Paulo César Salles Vasques a différé le paiement d'une somme de 200 000 dollars US, abondée par Teleperformance Group Inc. à hauteur de 50 000 dollars US.

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

3.5 Rémunérations des organes d'administration et de direction

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

► 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
Date de l'assemblée générale	30/05/2013	30/05/2013	28/04/2016	28/04/2016
Date du conseil d'administration	30/07/2013	25/02/2014	28/04/2016	02/11/2016
Date d'attribution	30/07/2013	25/02/2014	28/04/2016	02/11/2016
Nombre total de droits à actions attribué	840 000	22 500	914 300	151 508
Nombre total de bénéficiaires	126	1	239	29
dont nombre total attribué aux dirigeants mandataires sociaux * :				
■ Daniel Julien	-	-	-	-
■ Paulo César Salles Vasques	-	-	-	-
Date d'acquisition définitive	30/07/2016	25/02/2017	28/04/2019	02/11/2019
Date de fin de la période de conservation	30/07/2018	25/02/2019	n/a	n/a
Conditions de performance **	Oui	Oui	Oui	Oui
Nature des actions attribuées	actions nouvelles ou existantes			
Nombre cumulé de droits à actions annulés ou caduques	205 000	22 500 ***	31 600	0
Nombre d'actions définitivement acquises	635 000 ****	0	-	-
Nombre de droits restants en circulation	0	0	882 700	151 508

* Depuis 2013, les attributions en faveur des dirigeants mandataires sociaux sont effectuées dans le cadre des plans dits long-term incentive décrits ci-après.

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

*** Le conseil d'administration, dans sa séance du 28 février 2017, a constaté que les conditions de performance attachées à ce plan n'étaient pas atteintes. Par conséquent, aucune des actions de performance attribuées n'a été acquise par le bénéficiaire à la date d'attribution définitive.

**** 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 ont été définitivement acquises le 1^{er} août 2016 par les bénéficiaires qui remplissaient la condition de présence.

► Information requise au Tableau 6 des recommandations AMF – Historique des attributions au titre des plans d'intéressement à long terme (long-term incentive plans) mis en place par Teleperformance Group Inc.

	Plan a)	Plan b)
Date d'attribution	30/07/2013	28/04/2016
Nombre total de droits à actions attribué	300 000	350 000
Nombre total de bénéficiaires	2	2
■ Daniel Julien	150 000	175 000
■ Paulo César Salles Vasques	150 000	175 000
Date d'acquisition définitive	30/07/2016	28/04/2019
Date de fin de la période de conservation	30/07/2018	n/a
Conditions de performance **	Oui	Oui
Valorisation des actions, à l'attribution, pour chaque bénéficiaire, selon la méthode retenue pour les comptes consolidés	5 005 500 €	13 160 000 € *
Nombre cumulé de droits à actions annulés ou caduques	0	0
Nombre d'actions définitivement acquises	300 000	0
Nombre de droits restants en circulation	0	350 000

* Il est rappelé que la politique du groupe en matière d'attribution d'actions de performance (ou mécanismes équivalents) prévoit une attribution tous les trois ans.

La valorisation des actions de performance a été établie selon la méthode retenue pour les comptes consolidés au 31 décembre 2016 et tient compte des éléments suivants : Cette attribution est soumise à des conditions de présence et de performance (cf. 3.5.2.4). Il est rappelé que seront retenus, pour la détermination du nombre d'actions définitivement acquises, les trois critères présentant le meilleur niveau de performance sur les quatre définis par le conseil d'administration. En outre, l'un des critères étant un critère de marché (évolution du cours de bourse par rapport à l'indice SBF120), celui-ci a été pris en considération dans le calcul de la juste valeur des actions de performance. Toutefois, en application de la règle des trois meilleurs critères, il n'existe aucune certitude que le critère de marché soit finalement retenu. En conséquence, deux justes valeurs ont été calculées. En retenant le critère de marché, cette juste valeur a été établie à 48,51 euros par action. En excluant le critère de marché, cette juste valeur a été établie à 75,20 euros par action. Au 31 décembre 2016, la juste valeur retenue est 75,20 euros.

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

3.5 Rémunérations des organes d'administration et de direction



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 identiques 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 sur le marché.

Le conseil d'administration de Teleperformance SE avait 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 périmètre et taux de change constants), de niveaux d'EBITA consolidé (hors éléments non récurrents) 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 a été 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 avait décidé que la réalisation du critère ROCE sera évaluée hors acquisition d'Aegis USA Inc. à la clôture de l'exercice 2015 et avait constaté qu'une telle décision n'avait pas d'impact sur les autres critères de performance qui demeuraient inchangés.

Le conseil d'administration, dans sa séance du 24 février 2016, a, sur recommandation de son comité des rémunérations et des nominations et après validation par le comité d'audit, constaté que sur la période allant du 1^{er} janvier 2013 au 31 décembre 2015, la croissance du chiffre d'affaires consolidé (à périmètre et taux de change constants) a atteint, sur cette période, 45 % (vs. 16 % requis), le niveau d'EBITA consolidé (hors éléments non récurrents) a atteint 64 % (vs. 27 % requis) et qu'au 31 décembre 2015, le ROCE (hors acquisition Aegis USA Inc.) a atteint 13,4 % (vs. 12,5 % requis). En conséquence, la totalité des actions de performance attribuées gratuitement ont été définitivement acquises par les bénéficiaires qui remplissaient toujours la condition de présence au 30 juillet 2016.

En outre, les modalités du *long-term incentive plan* étant identiques à celles arrêtées par le conseil pour le plan d'actions de performance, ce dernier a autorisé Teleperformance Group Inc. à prendre une décision identique concernant les conditions de performance du *long-term incentive plan*. Les dirigeants mandataires sociaux, bénéficiaires de ce plan, n'ont pas pris part à cette décision.

Par conséquent, la totalité des actions attribuées gratuitement ont été définitivement acquises par les bénéficiaires qui remplissaient toujours, au 30 juillet 2016, la condition de présence.

Il est rappelé que la valorisation selon la méthode retenue pour les comptes consolidés des actions de performance ainsi attribuées s'élevait à 33,37 euros par action au jour de l'attribution. 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.

Le 28 avril 2016, la filiale américaine Teleperformance Group Inc. a mis en œuvre, après autorisation du conseil d'administration de Teleperformance SE, un nouveau plan d'intéressement à long terme (*long-term incentive plan*) dénouable en actions Teleperformance SE portant sur un nombre de 175 000 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 identiques à celles arrêtées par le conseil d'administration de la société pour l'attribution d'actions de performance du 28 avril 2016 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 sur le marché. 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 28 avril 2016* du document de référence 2016.

► **Actions devenues disponibles au cours de l'exercice 2016 (information requise au Tableau 7 des recommandations AMF)**

Aucune action attribuée en faveur de M. Daniel Julien ou de M. Paulo César Salles Vasques n'est devenue disponible au cours de l'exercice 2016.

3.5.3 Avis des actionnaires sur les éléments de rémunération dus ou attribués au titre de l'exercice 2016 en faveur des dirigeants mandataires sociaux

Conformément aux recommandations du code AFEP-MEDEF révisé en novembre 2016 (paragraphe 26.2) 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 23 juin 2017 d'émettre un avis favorable sur les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2016 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 2016 à M. Daniel Julien, président du conseil d'administration

► Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2016

	Montants ou valorisation comptable selon la méthode retenue pour les comptes consolidés au 31 décembre 2016, soumis au vote *	Commentaires
Rémunération fixe	3 750 000 dollars US, soit 3 387 534 euros	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 et de ses responsabilités en sa qualité de président exécutif au sein du groupe. Ce montant est inchangé depuis 2013.
Rémunération variable annuelle	1 500 000 dollars US, soit 1 355 014 euros	Dans sa séance du 28 février 2017, 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 2016 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 constaté, sur la base de ses discussions concernant l'encadrement et le management des performances opérationnelles, des conclusions pour 2016 de l'enquête de satisfaction réalisée auprès des collaborateurs du groupe et des récompenses et distinctions reçues de la part d'institutions et de cabinets d'analyses indépendants réputés, que les critères qualitatifs étaient remplis. Le montant de la rémunération variable au titre de 2016 de M. Daniel Julien a, en conséquence, été arrêté à 1 500 000 dollars US, soit 1 355 014 euros. Il sera versé en mars 2017. 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 2016.
Rémunération variable pluriannuelle en numéraire	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.

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

3.5 Rémunérations des organes d'administration et de direction

	Montants ou valorisation comptable selon la méthode retenue pour les comptes consolidés au 31 décembre 2016, soumis au vote *	Commentaires
Options d'actions, actions de performance ou autres attributions de titres	13 160 000 euros	<p>M. Daniel Julien ne bénéficie d'aucune attribution d'option d'achat ou de souscription d'actions.</p> <p>Au cours de l'exercice 2016, M. Daniel Julien a bénéficié d'une attribution d'actions Teleperformance SE au titre du plan <i>long-term incentive</i> mis en place, le 28 avril 2016, par Teleperformance Group Inc., filiale à 100 % de la société, portant sur 175 000 actions, soit 0,3 % du capital. Cette attribution s'inscrit dans le cadre de l'autorisation donnée par l'assemblée générale mixte du 28 avril 2016 (16^e résolution).</p> <p>Cette attribution ainsi que les conditions de performance sont décrites à la section 3.5.2.4 du document de référence pour 2016.</p> <p>S'agissant de la valorisation des actions de performance, il est rappelé que seront retenus, pour la détermination du nombre d'actions définitivement acquis, les trois critères présentant le meilleur niveau de performance sur les quatre définis par le conseil d'administration. En outre, l'un des critères étant un critère de marché (évolution du cours de bourse par rapport à l'indice SBF120), celui-ci a été pris en considération dans le calcul de la juste valeur des actions de performance. Toutefois, en application de la règle des trois meilleurs critères, il n'existe aucune certitude que le critère de marché soit finalement retenu. En conséquence, deux justes valeurs ont été calculées. En retenant le critère de marché, cette juste valeur a été établie à 48,51 euros par action. En excluant le critère de marché, cette juste valeur a été établie à 75,20 euros par action. Au 31 décembre 2016, la juste valeur retenue est de 75,20 euros.</p> <p>Il est rappelé que la politique du groupe en matière de politique de rémunération à long-terme prévoit une attribution tous les trois ans. Aussi, le nombre d'actions, ainsi que le montant correspondant, doivent être analysés et évalués sur l'ensemble de la période d'acquisition.</p>
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	62 798 dollars US, soit 56 728 euros	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 2016 dans le cadre du <i>non-qualified deferred compensation plan</i> décrit à la section 3.5.2.2 du document de référence 2016.

* 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 2016 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 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 2016.
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 2016 à M. Paulo César Salles Vasques, directeur général

► Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2016

	Montants ou valorisation comptable selon la méthode retenue pour les comptes consolidés au 31 décembre 2016, soumis au vote *	Commentaires
Rémunération fixe	3 096 000 dollars US, soit 2 796 748 euros	La rémunération fixe annuelle brute de M. Paulo César Salles Vasques a été arrêtée par le conseil d'administration à la somme de 3 096 000 dollars US au titre de 2016 (contre 2 880 000 dollars US en 2015), compte tenu notamment de l'augmentation significative de la taille et de la complexité du groupe suite aux acquisitions réalisées en 2016. 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	1 204 000 dollars US, soit 1 087 624 euros	Dans sa séance du 28 février 2017, 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 2016 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 constaté, sur la base de ses discussions concernant l'encadrement et le management des performances opérationnelles, des conclusions pour 2016 de l'enquête de satisfaction réalisée auprès des collaborateurs du groupe et des récompenses et distinctions reçues de la part d'institutions et de cabinets d'analyses indépendants réputés, que les critères qualitatifs étaient remplis. Le montant de la rémunération variable au titre de 2016 de M. Paulo César Salles Vasques a, en conséquence, été fixé à 1 204 000 dollars US, soit 1 087 624 euros. Il sera versé en mars 2017. 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 2016.
Rémunération variable pluriannuelle en numéraire	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.

3.5 Rémunérations des organes d'administration et de direction

	Montants ou valorisation comptable selon la méthode retenue pour les comptes consolidés au 31 décembre 2016, soumis au vote *	Commentaires
Options d'actions, actions de performance ou autres attributions de titres	13 160 000 euros	M. Paulo César Salles Vasques ne bénéficie d'aucune attribution d'option d'achat ou de souscription d'actions. Au cours de l'exercice 2016, M. Salles Vasques a bénéficié d'une attribution d'actions Teleperformance SE au titre du plan <i>long-term incentive</i> mis en place le 28 avril 2016, par Teleperformance Group Inc., filiale à 100 % de la société, portant sur 175 000 actions, soit 0,3 % du capital. Cette attribution s'inscrit dans le cadre de l'autorisation donnée par l'assemblée générale mixte du 28 avril 2016 (16 ^e résolution). Cette attribution ainsi que les conditions de performance sont décrites à la section 3.5.2.4 du document de référence pour 2016. S'agissant de la valorisation des actions de performance, il est rappelé que seront retenus, pour la détermination du nombre d'actions définitivement acquis, les trois critères présentant le meilleur niveau de performance sur les quatre définis par le conseil d'administration. En outre, l'un des critères étant un critère de marché (évolution du cours de bourse par rapport à l'indice SBF120), celui-ci a été pris en considération dans le calcul de la juste valeur des actions de performance. Toutefois, en application de la règle des trois meilleurs critères, il n'existe aucune certitude que le critère de marché soit finalement retenu. En conséquence, deux justes valeurs ont été calculées. En retenant le critère de marché, cette juste valeur a été établie à 48,51 euros par action. En excluant le critère de marché, cette juste valeur a été établie à 75,20 euros par action. Au 31 décembre 2016, la juste valeur retenue est 75,20 euros. Il est rappelé que la politique du groupe en matière de politique de rémunération à long-terme prévoit une attribution tous les trois ans. Aussi, le nombre d'actions, ainsi que le montant correspondant, doivent être analysés et évalués sur l'ensemble de la période d'acquisition.
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	62 769 dollars US, soit 56 702 euros	Les avantages en nature accordés à M. Paulo César Salles Vasques 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 2016 dans le cadre du <i>non-qualified deferred compensation plan</i> décrit à la section 3.5.2.2 du document de référence 2016.

* 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 2016 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 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 2016.
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 position-recommandation n° 2016-08 de l'Autorité des marchés financiers du 26 octobre 2016 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 notamment 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 d'initiés sur les instruments financiers de la société. Ce code a été révisé lors de la séance du conseil d'administration du 27 juillet 2016.

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'influencer de façon sensible le cours et la date à laquelle cette information est rendue publique.

En outre, elles sont également interdites pendant une période de :

- 30 jours calendaires précédant la date (incluse) prévue pour la publication du communiqué sur les comptes annuels (sociaux et consolidés) et semestriels expirant le lendemain (à minuit) du jour de la publication ; et
- 15 jours calendaires précédant la date (incluse) prévue pour la publication du communiqué sur l'information financière 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 juillet 2016, 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 10 séances de bourse avant la date (incluse) prévue pour la publication du communiqué sur les

comptes consolidés et sociaux annuels et expirant 3 séances de bourse après la date (incluse) de la publication desdits comptes ;

- la période commençant 10 séances de bourse avant la date (incluse) prévue pour la publication du communiqué sur les comptes consolidés semestriels et la publication des informations financières trimestrielles et expirant 3 séances de bourse après la date (incluse) de la publication desdits comptes ;
- la période commençant au moment où le bénéficiaire a connaissance d'une information privilégiée (autre que les comptes et informations financières trimestrielles visés ci-dessus) et expirant 10 séances de bourse après la date (incluse) à laquelle cette information est rendue publique.

La société élabore et diffuse au début de chaque année civile un calendrier présentant les périodes pendant lesquelles les opérations sur les titres de la société sont interdites. Ce calendrier précise, en outre, que les périodes indiquées ne préjugent pas de l'existence d'autres périodes fermées résultant de la connaissance d'une information précise qui concerne directement ou indirectement la société, qui, si elle était rendue publique, serait susceptible d'influencer de façon sensible le cours de bourse de l'action Teleperformance SE.

(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, 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 par les membres du conseil d'administration et du comité exécutif

En application de l'article 223-26 du Règlement général de l'AMF, l'état récapitulatif des opérations sur titres réalisées en 2016 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
Ioannis Tourkomanis membre du comité exécutif	Cession	24/06/2016	15 645	75 €
Wai Ping Leung administrateur	Achats	24/06/2016	500	70 €
		08/09/2016	500	97 €
Paulo César Salles Vasques administrateur et directeur général	Cessions	06/09/2016	30 000	96,5 €
		07/09/2016	182	97,29 €
		08/09/2016	9 888	97,29 €
		09/09/2016	2 054	97 €
		28/09/2016	2 081	95 €
		29/09/2016	11 454	95,02 €
		03/10/2016	6 395	97,3864 €
Pauline de Robert Hautequière administrateur	Achat	13/10/2016	1 000	96,29 €
Daniel Julien président du conseil d'administration	Prêt de consommation d'actions (prêteur)	20/10/2016	1 000	0 €
Leigh Ryan administrateur	Prêt de consommation d'actions (bénéficiaire)	20/10/2016	1 000	0 €
Alain Boulet administrateur	Cession	10/01/2017	400	99,3169 €



3.7 Conventions et engagements réglementés

3.7.1 Conventions et engagements réglementés

Au cours de l'exercice 2016, aucune convention réglementée nouvelle n'a été autorisée par le conseil d'administration. Conformément aux dispositions légales et réglementaires, le conseil d'administration du 28 février 2017 a procédé au réexamen annuel des conventions et engagements réglementés conclus avant 2016 et dont l'exécution s'est poursuivie au cours de l'exercice 2016.

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 2016

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'attache 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 28 février 2017

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	121
4.1.1	Note méthodologique	98	4.4.1	Impact territorial, économique et social de l'activité	121
4.1.2	Adhésion au pacte mondial des Nations unies	100	4.4.2	Actions de soutien, de partenariat, de mécénat	122
4.1.3	Respect et promotion des conventions fondamentales de l'OIT	100	4.4.3	Loyauté des pratiques	124
4.1.4	Certification Verego SRS	103	4.5	Les enjeux RSE de l'activité	126
4.2	Informations sociales	104	4.5.1	Enjeux sociaux	126
4.2.1	Répartition de l'effectif	104	4.5.2	Enjeux sociétaux	126
4.2.2	Évolution de l'effectif	104	4.5.3	Enjeux environnementaux	126
4.2.3	Intéressement du personnel	105	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	127
4.2.4	Organisation du travail	105			
4.2.5	Relations sociales	106			
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	115			
4.3.1	Politique générale en matière environnementale	115			
4.3.2	Économie circulaire	116			
4.3.3	Utilisation durable des ressources	118			
4.3.4	Changement climatique	120			



4.1 Introduction

En application des dispositions des articles L.225-101-1 et R.225-105-1 du Code de commerce modifiés notamment par la loi n°2016-1088 du 8 août 2016 relative à au travail, à la modernisation du dialogue social et à la sécurisation des parcours professionnels et le décret n°2016-1138 du 19 août 2016 pris pour l'application de l'article L.225-102-1 du Code de commerce et relatif aux informations environnementales figurant dans le rapport de gestion des entreprises, 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 10 ans, d'abord en lançant et animant en 2006, *Citizen of the World*, ensemble d'actions caritatives, humanitaires et solidaires, puis en 2008 *Citizen of the Planet*, à portée environnementale.

4.1.1 Note méthodologique

Notre activité, non industrielle, n'est pas génératrice de rejets significatifs 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 ;
- la prise en compte des nuisances sonores et de toute autre forme de pollution spécifique à une activité.

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.

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 M. des notes annexes aux états financiers consolidés). Elles s'entendent au 31 décembre 2016. 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 pour la période de référence 92 % du chiffre d'affaires du groupe, à l'exception de la consommation d'eau pour laquelle certains pays (Argentine, France, Australie, Suisse, Chili et les pays nordiques) ne disposent pas encore ou ne peuvent disposer de l'information, la consommation d'eau faisant partie des charges locatives non détaillées. Le périmètre couvert pour la consommation d'eau est donc de 83 % du chiffre d'affaires du groupe.

À l'exclusion des chapitres 4.2.1, 4.2.2, 4.2.6.3 et 4.2.7, le présent rapport n'inclut pas la société LanguageLine Solutions acquise en septembre 2016.

- 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 2016.

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 90,7 % 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 84,5 % de l'effectif et étant très nettement les principaux consommateurs de formation, cela ne peut être significatif.

- **Taux de fréquence des accidents de travail**

Nombre d'accidents avec arrêt de travail divisé par le nombre d'heures de production payées multiplié par 1 000 000. 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.

- **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.

Les facteurs de conversion suivants ont été utilisés :

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

Le facteur d'émission 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 9 000 sociétés situées dans 168 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 58 des pays où Teleperformance est implanté (soit plus des 3/4 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 17 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, Maroc, Liban, Brésil et Ouzbékistan), 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 fin 2015, 4 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 sollicite l'assistance du BIT « en ce qui concerne les activités de formation et de sensibilisation portant sur les principes et droits fondamentaux au travail et la convention n° 87, ainsi que sur la formation et la sensibilisation des juges du tribunal du travail »,
- le gouvernement du Maroc « confirme sa volonté politique de ratifier la convention n° 87 et indique que des consultations sont en cours avec les parties intéressées »,
- 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 ».

Pour sa part, 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 ».

Enfin, le gouvernement d'Ouzbékistan a ratifié le 12 décembre 2016 la convention n° 87 qui entrera donc en vigueur le 12 décembre 2017.

Nonobstant, en ce qui concerne ses implantations dans ces pays, 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.

- 2 États où Teleperformance est implanté n'ont pas ratifié 2 conventions :

- Les Émirats arabes unis n'ont pas ratifié les 2 conventions portant sur la liberté syndicale (n° 87 et 98).

Le gouvernement émirati « examine la possibilité de les ratifier » et sollicite pour cela l'assistance technique du BIT « pour une meilleure compréhension de ce principe, de ce droit et de ses incidences ».

- Le Canada n'a pas ratifié les conventions n° 98 (droit d'organisation et de négociation collective) et n° 138 (âge minimum d'admission à l'emploi) ; concernant cette dernière, ratifiée le 8 juin 2016, elle entrera en vigueur le 8 juin 2017 ;

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

- 5 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 ». Néanmoins, 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 n° 98 (droit d'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 indique 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 SNTUC (Congrès national des syndicats de Singapour) indique que « des progrès ont été réalisés en vue de mettre les lois nationales en conformité avec les prescriptions de la convention n° 105 ».

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 à des facteurs socio-culturels défavorables ».

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

- Pour sa part, la Malaisie n'a pas ratifié les conventions n° 87 (liberté syndicale) et n° 111 (discrimination) et a dénoncé la convention n° 105 (abolition du travail forcé).

- L'Inde et la Chine n'ont pas ratifié 4 des 8 conventions fondamentales de l'OIT. Pour ces 2 États, il s'agit de 2 conventions relatives à la liberté syndicale et la reconnaissance du droit de négociation collective (n° 87 et n° 98) auxquelles s'ajoutent, pour l'Inde les 2 conventions sur le travail des enfants (n° 138 et n° 182) et pour la Chine les 2 conventions sur le travail forcé (n° 29 et 105) :

- la consultation des collaborateurs de nos filiales chinoises s'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 et d'autre part, nos filiales chinoises ne sont clairement pas concernées par le travail forcé.

Par ailleurs, le gouvernement chinois a sollicité l'aide du Bureau international du travail dans le domaine du « renforcement de la négociation collective, du tripartisme et du dialogue social » et en ce qui concerne les conventions n° 138 et n° 182, a abrogé les lois et décisions relatives à la « rééducation par le travail » ce qui, à terme, devrait permettre la ratification des conventions n° 87 et 98 ;

- en ce qui concerne nos implantations en Inde, Teleperformance n'emploie aucun salarié de moins de 16 ans et par ailleurs, y promeut le dialogue avec ses salariés, ainsi :

- les dirigeants de nos sites en Inde encouragent les salariés à se regrouper lors d'activités culturelles ou de rencontres sportives et leur laissent toute la latitude pour diriger et gérer eux-mêmes ces activités extra-professionnelles qui s'exercent entre collègues de travail,
- la consultation des collaborateurs de Teleperformance en Inde n'est pas en reste : ainsi, des représentants du personnel siègent dans trois comités décisionnels.

Le BIT déclare que « le gouvernement de l'Inde fait savoir que la ratification des conventions n° 138 et n° 182 est en attente de la mise en conformité de la législation nationale avec les prescriptions des conventions de l'OIT » et, en ce qui concerne les conventions fondamentales n° 87 et n° 98, l'assistance technique du BIT « a été sollicitée pour une sensibilisation, meilleure compréhension de ce principe et de ce droit et de ses incidences ».

- 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, font part de progrès quant aux possibilités de ratification », « examinent (...) activement la faisabilité, sur le plan juridique, de la ratification des conventions n° 87, n° 98, n° 29 et n° 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 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 n° 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 Certification Verego SRS

En 2016, Teleperformance a reçu la certification Verego pour l'ensemble de ses sites à travers le monde. Tous les sites du groupe répondent donc aux critères définis par Verego en matière de responsabilité sociale (Verego SRS - *Social Responsibility Standard*).

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.

En 2014, 17 des sites de Teleperformance à travers le monde avaient reçu la certification dans les cinq domaines couverts par les normes de Verego en matière de responsabilité sociale. Dans le cadre de l'attribution de la certification complète décernée en 2016, 26 sites dans les différentes régions du monde ont été sélectionnés pour être évalués. Les critères de taille du site et de risque géographique ont notamment été utilisés dans le processus de sélection des sites. Malgré l'élargissement du champ d'évaluation, Teleperformance a décroché la meilleure distinction possible au titre de la certification SRS, à savoir la certification de l'ensemble de ses sites dans les cinq domaines couverts par les critères Verego SRS.

Une analyse comparative des performances au sein du secteur, faisant partie intégrante de l'évaluation, classe Teleperformance parmi les meilleures sociétés dans les domaines de l'éthique et sur le plan social. Ce résultat récompense le groupe pour sa mise en œuvre d'approches structurées qui sont à la fois considérées comme les meilleures pratiques du marché mais aussi comme étant entièrement transparentes aux yeux de l'ensemble des parties prenantes. Ces efforts de communication se traduisent par la publication en ligne, d'une part du rapport 2015 de la société présentant l'ensemble des initiatives mises en place cette année dans le respect des principes énoncés par le Pacte mondial et, d'autre part, de son engagement dans le respect des droits de l'Homme.





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 sauf lorsqu'il est indiqué autrement.

4.2.1.1 Répartition de l'effectif total par âge, genre et zone linguistique au 31/12/2016

	Hommes	Femmes	Total	< 25 ans	< 35 ans	< 45 ans	+ de 45 ans
Anglophone et Asie-Pacifique (hors États-Unis)	33 505	37 654	71 159	30 704	29 798	7 312	3 345
Ibérico-LATAM	35 133	36 383	71 516	33 338	25 517	9 160	3 501
Europe continentale, Moyen-Orient et Afrique	18 404	22 364	40 768	9 140	19 378	8 491	3 759
LLS hors US	22	55	77	20	34	15	8
Holdings	66	117	183	26	79	49	29
Total hors États-Unis	87 130	96 573	183 703	73 228	74 806	25 027	10 642
États-Unis			32 954				
TOTAL			216 657				

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 2016	Charges de personnel (en millions d'euros)	Effectif 2015	Charges de personnel (en millions d'euros)
Zone anglophone et Asie-Pacifique	81 199	1 150	71 293	1 082
Zone ibérico-LATAM	58 490	571	53 926	489
Zone Europe continentale, Moyen-Orient et Afrique	33 738	640	30 773	602
LLS	4 739	54	-	-
Holdings	58	20	54	17
TOTAL	178 224	2 435	156 046	2 190

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

4.2.2.2 Évolution 2016 de l'effectif total par catégorie

	CDI	CDD	Intérim	Total
AU 01/01/2016	143 427	36 481	8 518	188 426
Périmètre	3 816	58	2 192	6 066
Embauches	156 269	40 176	8 537	204 982
Licenciements	- 40 356	- 5 135	- 524	- 46 015
Mutations	1 349	- 1 371	22	0
Autres départs	- 103 525	- 24 643	- 8 634	- 136 802
AU 31/12/2016	160 980	45 566	10 111	216 657

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, notamment 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 Indonésie, 44 heures au Maroc à 48 heures en Colombie et en Tunisie.

Aux États-Unis, la notion de durée légale du temps de travail telle qu'elle est définie en France n'existe pas en tant que telle mais l'usage est qu'elle soit 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 7 ans sur notre site de Lyon.

Aux États-Unis, où la pratique est développée depuis plusieurs années, les agents WAHA, en général promus à cette fonction après avoir fait leurs preuves dans un centre d'appels traditionnel, délivrent leur service pour 15 clients en travaillant de leur domicile. Environ un quart de nos agents restent cependant rattachés administrativement à 9 sites : Augusta (Géorgie), Columbus et Westerville (Ohio), Shreveport (Louisiane), Fort Lauderdale et Port Sainte-Lucie (Floride), Brownsville (Texas), Hobart (Indiana) et West Salem (Wisconsin).

Il en est de même en Indonésie où le principe a été mis en place pour 3 clients cette année.

En revanche, en Allemagne où l'expérience a commencé en décembre 2015 afin de gérer les opérations d'un client, les agents sont recrutés spécialement pour travailler de leur domicile. C'est également le cas en Grande-Bretagne où la pratique est développée depuis 2012 avec le même client et a été déployée avec un second client en 2016.

La part d'agents de Teleperformance exerçant leur activité professionnelle dans le cadre d'un des programmes WAHA, bien qu'en constante augmentation, reste toutefois marginale : au 30 décembre 2016, elle concernait 1 741 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 % en 2016, identique au taux de 2015, avec quelques disparités en fonction de l'environnement social et réglementaire local : il est ainsi de 8 % sur la zone anglophone et Asie-Pacifique, 6,5 % sur la zone ibérico-LATAM et 7,3 % 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 ».

En sus de la culture de la « porte ouverte », largement plébiscitée par le groupe, 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 :

- *Coffee with the Tops* : tous les 2 mois, le PDG de l'Allemagne se rend sur chaque site, accompagné d'une partie du management ; il y rencontre une délégation de 5 collaborateurs volontaires avec lesquels il partage le café ou le déjeuner ; l'objectif de ce moment de convivialité avec le top management est d'offrir aux collaborateurs l'occasion d'évoquer les sujets en cours et de faire part de leur point de vue, sans interférence avec leur chef direct ;
- *Our Channel*, un outil de communication en ligne mis en place depuis un an au Salvador, permet une communication directe avec le management ;
- une réunion mensuelle spécialement consacrée au personnel récemment recruté en Chine ;
- en Grande-Bretagne, des forums de salariés sont en place sur chaque site et se tiennent sur une base mensuelle ;
- 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, sans filtre, de ses revendications éventuelles, anonymement ou non ; ces *chats avec le PDG* se tiennent régulièrement en Égypte, Argentine, Indonésie, Albanie et aux États-Unis ;
- au Canada et 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* au moins une fois par trimestre entre agents et managers en Colombie, Grèce, Russie, Albanie et au Canada : les managers écoutent les problématiques et suggestions des agents ;
- 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 (*E-sat* pour **Employee Satisfaction Survey**) a lieu tous les ans depuis 2008. Elle a pour objectif de mieux comprendre la perception que les salariés ont de leur activité. Conduite par une équipe qui s'assure de l'amélioration constante de la méthode et des procédés, elle donne lieu à de nombreux échanges entre nos filiales et deux partenaires externes.

En 2016, 102 701 salariés répartis dans 44 pays (soit 47,4 % des effectifs) ont répondu à l'enquête. En prêtant une écoute attentive à l'avis des salariés, l'E-Sat permet d'améliorer les conditions de travail et de favoriser l'épanouissement professionnel.

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, un peu plus d'un quart des filiales du périmètre défini pour ce rapport RSE dispose d'une convention collective propre.

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...

Le groupe est en cours de réflexion quant aux modalités de mise en œuvre des récentes dispositions réglementaires relatives à l'impact des accords collectifs sur la performance économique et sur les conditions de travail des salariés et s'efforcera de communiquer de façon la plus pertinente sur ces éléments.

Le comité d'entreprise de la société européenne

Initié en 2014 puis formalisé en 2015, un comité d'entreprise composé de 22 membres titulaires représente les salariés des 17 pays de l'espace européen où le groupe est implanté. Au cours de l'année 2016, le comité dans son ensemble ou en délégation de 7 membres (le bureau) s'est réuni à deux reprises avec les représentants de la direction du groupe pour définir les modalités d'information et de communication avec la direction (réunions plénières, réunions du bureau) ainsi que la politique de formation des membres du comité d'entreprise de la société européenne.

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

Teleperformance estime avoir une responsabilité dans l'amélioration de la santé de ses collaborateurs, leur bien-être et leur qualité de vie, en tant qu'employeur et, plus globalement, par le rôle de préconisateur qu'il peut jouer.

Ainsi, Teleperformance promeut l'information à la santé comme « la capacité à prendre de bonnes décisions sanitaires dans la vie quotidienne, à la maison, en société et sur le lieu de travail ».

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, la plupart des salariés peuvent bénéficier de tarifs conventionnés ou particulièrement avantageux auprès de prestataires médicaux ou paramédicaux : tarifs préférentiels

auprès de dentistes et radiologues au Maroc, de laboratoires d'analyses en Tunisie, d'opticiens en Égypte, d'une clinique en Russie... En Jamaïque, des consultations de chiropractie sont proposées directement sur le campus une fois par semaine et les salariés profitent de tarifs privilégiés.

De nombreuses initiatives locales sur le thème de la santé et de l'importance d'en prendre soin sont menées régulièrement auprès de nos collaborateurs. 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 2016 :

- presque la moitié des salariés ont pu profiter de programmes de vaccination directement sur leur lieu de travail : contre le tétanos et la grippe au Salvador, la rubéole au Mexique, le cancer de l'utérus aux Philippines, antigrippale en Argentine et en Allemagne... Les vaccinations proposées s'adaptent aux recommandations des autorités sanitaires locales : par exemple, compte tenu d'une importante épidémie d'oreillons dans certaines régions du Brésil en 2016, il y a été proposé une vaccination adéquate ;
- dans certaines géographies, la vaccination ne peut se tenir sur le lieu du travail mais Teleperformance met à disposition ses différents moyens de communication pour informer et sensibiliser ses collaborateurs. 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 2016, la moitié de nos collaborateurs ont pu bénéficier des diverses campagnes de sensibilisation aux méfaits du tabagisme : des exercices d'hypnose ont été proposés au Maroc et 9 groupes de parole sur l'arrêt du tabac se sont tenus au Salvador ;
- tout au long de l'année, la plupart des salariés ont pu bénéficier d'actions de sensibilisation au cancer : campagnes d'information sur les premiers symptômes des cancers de la prostate, du système lymphatique et du poumon au Salvador, concours photo avec un accessoire rose pour la promotion du cancer du sein en France, journée de sensibilisation sur les centres assurée par le service médical en Tunisie...

Des actions de prévention santé prennent parfois la forme d'examen médicaux facultatifs, ainsi en 2016, et de façon non exhaustive :

- en octobre, lors d'une campagne de 3 jours contre le cholestérol et en partenariat avec les services de sécurité sociale, les collaborateurs de notre site d'Hermosillo, au Mexique, ont pu faire mesurer leur taux de cholestérol ;
- 640 salariées de la filiale grecque ont pu bénéficier d'une échographie mammaire gratuite, sur site, à laquelle elles se sont inscrites dans le cadre d'une campagne d'information sur le cancer du sein ;
- au Mexique, après plusieurs réunions de sensibilisation au cancer du sein, 143 dépistages ont été réalisés et 693 feuillets d'information sur l'autopalpation ont été distribués ;
- pendant la semaine de la santé et du bien-être, les collaborateurs de notre site jamaïcain ont pu bénéficier de conseils et d'examen oculaires gratuits.

Par ailleurs, Teleperformance ouvre régulièrement les portes de ses sites à des centres de transfusion pour y réaliser des collectes de sang auxquels les salariés participent avec un enthousiasme qui ne se dément pas d'année en année. Ainsi, les deux tiers des collaborateurs du groupe se sont vu offrir la possibilité de donner leur sang directement sur leur lieu de travail au cours de l'année 2016.

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 collaborateurs de nos centres en Suède et au Danemark ;
- la prise en charge financière par la direction de la location d'une salle de sports permettant la pratique du tennis de table et du volley pour les salariés d'une de nos filiales chinoises, les encourageant ainsi à pratiquer une activité physique régulière.

Ou bien d'animations ponctuelles comme :

- la *semaine de l'alimentation* et le *salon de la santé* au Salvador ont vocation à promouvoir une alimentation saine et équilibrée : sur divers stands sont prodigués conseils et recommandations nutritionnels tandis que sur d'autres est proposé une prise de la tension artérielle ou une mesure du taux de glucose dans le sang ;
- 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.

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, 6 journées de congés supplémentaires pour certaines catégories du personnel au Maroc et peuvent aller jusqu'à 10 journées en Chine ou 25 jours aux États-Unis en fonction de l'ancienneté et du statut. Enfin, certaines de nos filiales accordent des congés exceptionnels pour des événements familiaux non prévus par la législation locale : comme 5 journées pour enfant malade en France ou bien des congés pour mariage d'un proche en Colombie.

Des repas subventionnés

S'adaptant aux législations et aux cultures locales, des subventions alimentaires, partielles ou totales, prenant la forme d'accès à une cantine, à des tickets-restaurant ou des bons d'achat alimentaires profitent à la très grande majorité des salariés.

Dans certains pays, comme au Portugal ou au Brésil, il s'agit d'une obligation légale ; dans d'autres, 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 2016, ces réductions dans des restaurants





concernent les quatre cinquièmes des salariés. À titre illustratif, les salariés de notre filiale chinoise bénéficient de 10 % de réduction dans pas moins de 28 restaurants de Xian et ceux de Teleperformance Mexique de remises diverses dans 52 restaurants du pays répartis dans les 6 villes où Teleperformance dispose de centres.

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 aux Pays-Bas et en Égypte, de tarifs privilégiés auprès d'assureurs automobiles au Maroc, de protocoles pour des produits ou des services de télécommunications aux États-Unis, d'accords avec un spa pour nos collaborateurs en Albanie, de réduction sur les chemins de fers canadiens ou bien encore de remises auprès d'hôtels ou d'agences de voyages pour les salariés de nos filiales tunisiennes, turques, philippines et salvadoriennes...

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

Subvention d'activités culturelles ou récréatives

La plupart des salariés peuvent bénéficier de remises ou gratuités sur des activités culturelles ou récréatives, pour eux ou leur famille.

Ainsi dans le cadre de son programme *Teleperformance Family*, Teleperformance Hellas, en Grèce, propose gratuitement depuis 5 ans des camps d'été pour les enfants des salariés : en 2016,

132 enfants de salariés ont pu profiter des multiples activités offertes.

De façon analogue, notre filiale portugaise a organisé et subventionné cette année un camp de vacances multi-sports pour les enfants des salariés.

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 sont invités par Teleperformance à des premières au cinéma et qu'en 2016, 50 salariés de la filiale argentine se sont fait offrir des places pour un concert de pop.

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 des arts martiaux et des cours de danse en Grèce.

Chaque semaine, des cours de zumba sont proposés gratuitement aux salariés de la filiale salvadorienne directement sur leur lieu de travail. Certains centres disposent même d'une salle de sports accessible gratuitement aux salariés.

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

En 2015, le comité de la responsabilité sociale, sociétale et environnementale du groupe s'est focalisé sur l'harmonisation des règles et pratiques relatives aux 10 principes du pacte mondial des Nations unies. L'accent a porté sur les droits de l'Homme, la diversité et l'égalité des chances, la politique d'achat responsable et enfin, la santé et la sécurité.

L'année 2016 a été consacrée à la mise en place de ces règles et politiques groupe. Compte tenu du nombre très important de salariés (presque 200 000 dans le monde), le groupe a choisi de privilégier plus particulièrement la mise en œuvre de la politique santé et sécurité par un vaste programme de formation d'experts santé et sécurité dans chaque pays et le déploiement d'un ensemble d'outils pour accompagner la mise en place de ces normes et leur contrôle.

Teleperformance s'est doté d'une politique santé et sécurité qui vise à réduire le risque pour nos collaborateurs d'être en danger sur leur lieu de travail et l'apparition ou l'aggravation de maladies professionnelles grâce à un environnement de travail sécurisé.

Intimement liée à la politique de santé et de sécurité au travail du groupe, *Passion 4U* est une initiative mondiale du groupe 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.

Notre stratégie globale encourage le partage des bonnes pratiques et toutes les activités *Passion 4U* sont déployées localement.

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* (comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail), 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 81/2008 que Teleperformance applique dans ses moindres détails régit 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.

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 est consécutive à des glissades ou des chutes occasionnant ecchymoses et fractures. En 2016, le taux de fréquence est de 4,53 *versus* 4,27 en 2015.

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.

Par ailleurs, nos collaborateurs consacrent une part importante de leur temps au travail. À ce titre, Teleperformance se considère comme un acteur de l'amélioration de la santé de ses collaborateurs et au-delà, de l'amélioration de leur qualité de vie.

4.2.6.5 La prévention du stress

Dans notre secteur d'activité, l'enjeu essentiel de santé au travail 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 3 thèmes :

- *Passion for you : Health Drive* ;
- *Teleperformance For Fun : Arts drive* ;
- *Sport Club : Sports Drive*.

Ceci se traduit par diverses actions :

- au Portugal, en Grèce et en Russie, des ateliers de yoga sont proposés aux salariés ;
- au Mexique, il s'agit d'exercices de relaxation sportive sur site ;
- au Brésil, depuis plusieurs années, une équipe d'une quinzaine de thérapeutes propose aux agents des massages aux épaules et aux mains, directement sur leur poste de travail ;





- en Grèce, des massages gratuits sont proposés pendant la « semaine de la santé » ;
- 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 :

- des campagnes d'information et de prévention du stress se tiennent régulièrement en Espagne et en Grèce ;
- lors de campagnes antistress, divers conseils pratiques pour minimiser le stress sont prodigués aux salariés des filiales grecques ;
- en Grande-Bretagne, des sessions de groupe sur la gestion du stress se tiennent régulièrement ; tout incident lié au stress fait l'objet d'une surveillance particulière et un *reporting* mensuel y est consacré ;
- à travers notre programme d'assistance aux salariés (*Employee Assistance Program*), en Amérique du Nord ou en Australie, les collaborateurs ont accès à des aides pour gérer le stress, aussi bien au travail que dans la vie privée.

À 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 récompensé par des prix décernés par des institutions et des cabinets d'analyses indépendants réputés.

Ainsi, pour la 7^e année consécutive, Teleperformance Brésil a réalisé cette année la prouesse de se voir décerner un prix par l'institut Great Place to Work For®. Cela fut également le cas pour Teleperformance Portugal en 2010, et ce, pendant 6 années consécutives. Les filiales indiennes et chinoises du groupe, pour leur part, obtinrent un prix respectivement en 2011 et en 2012. En 2013, Teleperformance Grèce puis de nouveau Teleperformance Inde furent distinguées. En 2014, les filiales au Mexique et au Salvador ont elles aussi été primées, distinction qui a été renouvelée en 2015 pour le Salvador.

En 2016, 5 pays et 2 régions ont été distinguées par l'institut :

- la république dominicaine, le Salvador, l'Inde, le Mexique et la région Amérique latine dans sa globalité ;
- tandis que le Brésil et la région ibérico-LATAM se sont vus décernés le prix *Best workplace for Women*® qui récompense les sociétés dont l'environnement est favorable aux femmes, prenant en compte le taux de satisfaction des salariées, les pratiques culturelles et la participation des femmes à des postes de leadership.

Par ailleurs, Teleperformance a reçu en 2016 le prix AON Hewitt des meilleurs employeurs pour ses implantations dans 5 pays (Chine, Inde, Portugal, Ukraine et Albanie) répartis dans nos 3 zones de management opérationnel. 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 créé un lien fort avec l'organisation. En prônant des valeurs telles que : la communication, le respect et la considération, la qualité du service rendu au consommateur, la clarté des procédures, la réalisation de soi et l'efficacité, Teleperformance valorise chaque collaborateur au sein de sa hiérarchie et accroît son sentiment d'appartenance au groupe.

Reconnaissance

L'organisation s'attache à maintenir et améliorer tout ce qui permet de générer reconnaissance et satisfaction des salariés. Ainsi, chaque collaborateur est régulièrement évalué et informé de la progression de sa performance et de ses propres objectifs et réussites tels que définis par nos procédures de gestion des performances quotidiennes (TOPS). Dans les géographies qui le permettent juridiquement, des récompenses telles que des places de spectacle ou des dîners sont distribuées comme outils d'animation des centres et de motivation des salariés.

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, de air hockey, flippers, jeux de société, télévisions, consoles de jeux, ordinateurs avec internet en accès libre, canapés, Xbox, livres et coin lecture...

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 : déguisements et animations pour le carnaval en Italie, parties de *chingolingo* (jeux de dés) au Salvador, ateliers cuisine du monde en Grèce, petit-déjeuner collaboratif en Italie, célébration de la Saint-Valentin en Allemagne et de la fête des mères en Colombie, soirée spéciale Halloween au Maroc...

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. Au Brésil et en Inde, lors du « Family Day », tous les membres de la famille et les proches sont conviés à venir découvrir l'environnement de travail et les opportunités proposés par Teleperformance. Dans un esprit de décloisonnement de la vie professionnelle pour un meilleur équilibre personnel, notre filiale mexicaine organise des portes ouvertes deux fois par an : le jour de la fête des enfants et celui de la fête des mères ; diverses activités y sont alors proposées.

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 Mexique a organisé en juillet une matinée sportive dans un parc, tandis que notre filiale portugaise a proposé à ses salariés et à leur famille une large palette d'activités telles que des randonnées familiales, de la plongée avec tuba, de l'escalade... En Indonésie, environ 400 salariés ont pris part aux festivités organisés par Teleperformance pour l'Halal Bihalal.

Nombre de ces activités partagées à l'extérieur concernent des actions caritatives ou des événements organisés autour du sport.

Les actions caritatives du groupe 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 est 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 la législation le permet. 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 total d'heures de formation dispensées en 2016 est de 32 413 418 *versus* 28 542 457 en 2015.

Pour les agents, le nombre d'heures de formation est de 30 661 377 en 2016 *versus* 27 143 112 en 2015, soit 167 heures annuelles par agent en 2016, *versus* 171 heures annuelles en 2015.

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 collaborateurs 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 307 505 heures de formation pour l'année 2016, soit 1 % du nombre total d'heures de formation 2016.

En 2016, le *Teleperformance Institute* s'est focalisé sur 6 axes :

- le lancement de centres régionaux d'excellence où des collaborateurs sélectionnés (parmi des superviseurs, des responsables de centres ou leurs adjoints) suivent une formation de 2 semaines consacrée aux meilleures pratiques à chaque étape de leur métier ;
- la poursuite d'un programme mondial d'intégration des superviseurs pour s'assurer que tous les nouveaux superviseurs qui intègrent le groupe mettent en place la même procédure de recrutement et couvrent les mêmes éléments clés de formation au cours de leurs six premiers mois ;
- la mise en place d'une formation de sensibilisation de nos collaborateurs à notre culture d'entreprise ;
- 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) ;
- un accent tout particulier ayant été porté à la sécurité, tous nos collaborateurs ont suivi en 2016 une formation à nos normes de sécurité ; à l'issue de ces formations délivrées en *e-learning*, chaque collaborateur passe un test qui atteste qu'il a intégré les compétences requises ;
- des formations plus générales, moins ciblées sur nos métiers et notre groupe, telles que des formations à Microsoft Office®.

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 dure 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.

La promotion 2016, dont la formation s'est déroulée entre septembre 2015 et juillet 2016, comptait 15 participants originaires de 14 pays. La promotion 2017, qui a débuté en septembre 2016 et s'achèvera en juillet 2017, compte 18 participants originaires de 15 pays.

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 du groupe 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. C'est ainsi qu'au Mexique, des protocoles ont été mis en place avec 31 universités offrant des réductions de 10 à 70 % sur les frais de scolarité.

Des dispositifs de partenariat ont également été mis en place en Italie pour des cours d'anglais, en Russie avec le British Council, au Maroc avec une institution privée proposant des formations supérieures et aux Philippines auprès des chambres de commerces américaines et françaises, notamment.

4.2.8 Diversité et égalité des chances

En janvier 2015, Teleperformance a lancé sa politique d'égalité d'accès à l'emploi. Elle s'appuie sur le 6^e principe du pacte mondial des Nations unies :

« *L'élimination de la discrimination en matière d'emploi et de profession* ».

L'objectif de la politique d'égalité d'accès à l'emploi de Teleperformance est de fournir des directives à ses filiales afin que celles-ci respectent des procédures favorisant l'égalité d'accès à l'emploi, la non-discrimination, la diversité, l'insertion et l'égalité à l'embauche. Notre politique couvre également la discrimination au travail et dans le parcours professionnel au sein du groupe.

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 53 % des effectifs au 31 décembre 2016 (contre 54 % en 2015).

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 : 46,9 % au 31 décembre 2016.

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 :

- par volonté d'augmenter la part du personnel féminin sur ses sites, Teleperformance Inde a délibérément mis en place depuis 2015 une communication ciblée auprès d'écoles et d'établissements d'enseignement supérieur ; y sont présentées notre culture d'entreprise et les mesures de sécurité prises en faveur des salariées. Couplée à des portes ouvertes aux familles qui se tiennent 4 fois dans l'année et grâce au bouche à oreilles, cette communication a permis une augmentation sensible du nombre de postulantes : ainsi, la part de femmes dans l'effectif de la filiale indienne est passé de 13 % en janvier 2015 à 26 % en octobre 2016 ;
- tous les focus groups de la filiale salvadorienne doivent avoir une représentation mixte ;
- en Tunisie, dans le cadre de notre certification *Label de responsabilité sociale*, sont suivis un certain nombre d'indicateurs tels que le ratio formation hommes/femmes, le pourcentage de femmes dans le comité de direction ainsi que le pourcentage de femmes dans les 10 plus hautes rémunérations de l'entreprise ;
- les services ressources humaines de nos filiales américaines organisent des *webinars* anti-favoritisme...

Par ailleurs, au conseil d'administration de Teleperformance SE siègent 6 femmes, soit 43 % des administrateurs, respectant ainsi les recommandations du code APEF/MEDEF et les dispositions légales en matière de représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des conseils d'administration.

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 :

- la filiale marocaine a signé un accord avec le site handi emploi, engagé pour l'insertion des personnes en situation de

handicap au Maroc : toutes nos annonces de recrutement y sont diffusées ;

- aux États-Unis, les annonces de recrutement sont diffusées sur des sites qui ciblent les personnes en situation de handicap et les vétérans ;
- en Albanie, c'est avec une association locale que Teleperformance a passé un accord pour recruter des personnes en situation de handicap ;
- Teleperformance UK collabore de façon proactive avec plusieurs agences gouvernementales ou des ONG représentant des personnes en situation de handicap en recherche d'emploi ;
- pour sa part, Teleperformance Colombie est signataire d'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 de postes de travail sont régulièrement réalisés 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 ;
- au Mexique, le *Labor Inclusion Program* (programme d'intégration au travail) est un modèle organisationnel qui vise à intégrer des personnes handicapées au monde du travail afin qu'ils puissent acquérir de l'expérience et progresser professionnellement. En 2016, 15 personnes en situation de handicap ont été recrutées par le biais de ce programme qui permet à Teleperformance d'offrir des opportunités d'emploi identiques à tous les membres de la société, y compris à ceux qui sont souvent victimes de discriminations ;
- au cours des derniers mois, la filiale salvadorienne a entrepris un ensemble de travaux pour mieux accueillir le personnel en situation de handicap : élargissement des portes, adaptation de la hauteur des casiers, attribution de places de parking réservées... ;
- *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.

Un coordinateur national chargé des personnes en situation de handicap est dédié à cette fonction depuis 5 ans 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. Grâce à ces diverses actions organisées dans le cadre de *Handiperformant*, le nombre de personnes employées par Teleperformance France est passé de 3,83 % en 2012 à 8,33 % en 2016, soit presque le double de la moyenne nationale : 4,8 % dans le secteur privé.





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 indiens et salvadoriens du groupe embauchent respectivement 30 % et 45 % 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, les filiales grecques participent à des programmes spécifiques organisés par les agences pour l'emploi pour favoriser l'emploi des seniors. Au Royaume-Uni, Teleperformance a établi une collaboration active avec des ONG et des agences gouvernementales qui s'assurent que les opportunités d'emploi proposées soient accessibles aux personnes de tous âges et de tous horizons.

4.2.8.4 Politique de lutte contre les discriminations

Compte tenu de la dimension internationale du groupe et du développement des centres multilingues, Teleperformance est naturellement amené à recruter pour tous ses sites des personnes d'origines et de nationalités différentes.

Certaines filiales se montrent particulièrement entreprenantes dans l'accueil et l'ouverture à l'autre : ainsi, Teleperformance Grèce organise pour les nouveaux salariés en provenance de l'étranger des journées d'intégration à la culture grecque sous forme de jeux, promenades didactiques et échanges entre collègues sur les mœurs et coutumes locales.

Les filiales respectent les lois en vigueur en matière de non-discrimination et certaines 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.

Enfin, pour accroître la prise de conscience des salariés, certaines filiales communiquent aux salariés régulièrement les consommations d'eau et d'électricité du site et plus largement l'évolution de leur bilan carbone.

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.

Que ce soit en Asie, en Europe ou en Amérique Latine, 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 implantations du groupe en Allemagne ainsi que le site d'Ashby-de-la-Zouch en Grande-Bretagne ont obtenu la certification ISO 14001. Sans pour autant entrer dans une démarche de certification, nos autres sites britanniques adoptent les normes et procédures environnementales préconisées, dès que cela est possible.

Instaurée en 1996 par l'organisation internationale de normalisation (ISO), la norme ISO 14001 repose sur le principe d'amélioration continue de la performance environnementale par la maîtrise des impacts liés à l'activité de l'entreprise.

La certification LEED

5 sites colombiens, ceux de Beijing (Chine) et Cebu Park (Philippines) 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.

La certification BREEAM

Pour leur part, les sites de Glasgow (Écosse) et Paris (France), ont obtenu la certification BREEAM (*BRE Environmental Assessment Method*), méthode d'évaluation du comportement environnemental des bâtiments développée par le BRE (*Building Research Establishment*), un organisme privé britannique de recherche en bâtiment. Il est l'équivalent des référentiels LEED en Amérique du Nord, HQE ou Bâtiments durables méditerranéens en France.

Le BRE entend « établir la norme de la meilleure méthode » pour la conception, la construction et le fonctionnement de bâtiments écologiques. Créée en 1990, elle évolue depuis régulièrement pour prendre en compte l'évolution de la réglementation et se décline en plusieurs versions selon les types de bâtiments.

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 proposé à nos collaborateurs pour tous nos sites du Maghreb, des Philippines et de la Jamaïque ainsi que pour desservir nos sites de Xian (Chine), de Taranto (Italie), Usak (Turquie), Água Branca et Lapa (Brésil). Teleperformance y 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). Ils sont très largement utilisés : ainsi, les 2/3 de nos salariés de nos 6 sites marocains profitent de ce service, tout comme 600 salariés de notre site de Xian (Chine).

La prise en charge du transport des collaborateurs par un système de navettes existe également dans d'autres géographies de façon plus parcellaire et s'adresse le plus souvent aux collaborateurs travaillant en horaires décalés.

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. Dans la mesure du possible, des parkings à vélo sont aménagés sur les centres. En France, les frais d'abonnement

aux services publics de location de vélos pour les déplacements entre le domicile et le lieu de travail sont remboursés à hauteur de 50 %.

À l'initiative de la direction opérationnelle des ressources humaines de la zone CEMEA (Europe continentale et Moyen-Orient), une compétition de grande ampleur mettant en avant à la fois un mode de vie plus actif et l'usage des déplacements verts a été organisée sur une période de 5 semaines à l'automne 2016. Chaque participant avait téléchargé sur son téléphone portable une application qui lui permettait de comptabiliser la distance parcourue, que ce soit en marchant, en courant ou à bicyclette. L'opération « X-tra mile Game » a rencontré un vif succès : 918 concurrents issus de 20 pays européens ont parcouru plus de 40 000 km au total. Les participants de la filiale la plus active à la compétition se sont vus récompensés en bons d'achat pour des articles de sport ou de santé/fitness.

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 sur plusieurs de nos sites aux États-Unis depuis plusieurs années, le principe de places de stationnement réservées aux covoitureurs a été mis en place sur l'ensemble de nos sites au Mexique et sur 3 sites en Grande-Bretagne.

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

4.3.2 Économie circulaire

4.3.2.1 Gaspillage alimentaire

Pour la commodité des collaborateurs, la majorité de nos sites disposent d'une cantine ou d'une cafétéria. Bien que la gestion en soit externalisée, la direction de chaque site et en général des représentants des salariés et/ou un comité d'hygiène et de sécurité établissent un cahier des charges pour définir les denrées proposées et les tarifs associés.

Limiter le gaspillage alimentaire est une préoccupation grandissante au sein du groupe. Chaque site dispose d'une grande autonomie non seulement dans le choix de son prestataire mais également dans la façon dont il souhaite apporter sa pierre à la lutte contre le gaspillage alimentaire et dans le degré d'implication ou d'accompagnement du fournisseur dans cette démarche.

Par conséquent, les actions pour limiter le gaspillage alimentaire se déclinent localement selon les sensibilités et cultures culinaires propres à chaque implantation, en y impliquant, dans la mesure du possible, nos collaborateurs, notamment par le biais des comités d'hygiène et de sécurité et les audits qualité dont ils sont en charge.

Ci-dessous différents exemples d'actions menées dans ce domaine :

- aux États-Unis, nos prestataires ont mis en place un ensemble d'actions préventives telles que la cuisson à la demande, des inventaires pointus pour éviter le sur-stockage et des contrôles de dates de péremption ;
- au Brésil, les quantités produites sont adaptées au jour le jour aux consommations de la veille ; en parallèle, Teleperformance a mis en place le programme *Trim Trax*, qui vise à favoriser la prise de conscience de nos collaborateurs de l'impact environnemental des déchets environnementaux ;
- en Russie, les retours des salariés sont particulièrement pris en compte pour éviter la préparation de plats peu prisés ;
- sur les filiales mexicaines, les campagnes santé sont axées sur les écofacts afin de favoriser la prise de conscience des collaborateurs sur les résidus de l'action de l'homme sur l'environnement ; conjointement, le prestataire s'attache à adapter les portions à la consommation réelle ;
- en Inde, sur la suggestion des salariés, une balance a été placée dans la cafétéria pour peser les aliments jetés et le poids total des déchets est quotidiennement affiché ; depuis la mise en place de cette action pérenne qui cible aussi bien le fournisseur

que les consommateurs, le poids du gaspillage a baissé en moyenne de 40 % ;

- un des sites de Teleperformance Portugal a mis en place depuis 2014 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. Cette action locale participe à un projet plus large qui ambitionne d'éliminer à la fois le gaspillage alimentaire et la faim au sein d'une même communauté.

4.3.2.2 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 défectueux 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 ; plus de 2 500 ordinateurs ont été recyclés pour dépollution en 2016 ;
- ils peuvent être directement donnés à des crèches ou des écoles, ou bien encore à des ONG à vocation sociale. Ainsi, en 2016, 876 ordinateurs ont été donnés à travers le monde ; certaines filiales, pour leur part, font le choix de les offrir aux salariés ;

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 :

- des filiales les confient à des sociétés spécialisées dans la récupération des matériaux polluants ; à titre d'exemple, cette année, la filiale canadienne a confié 225 téléphones à des sociétés de recyclage ;
- certaines les ont donnés à des œuvres ou bien à des salariés (ce fut le cas en 2016 pour la filiale slovaque du groupe qui a offert des anciens modèles de téléphones à certains collaborateurs).

4.3.2.3 Le recyclage du papier

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

La 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, comme illustré ci-dessous :

- aux Philippines, le recyclage du papier est effectué au bénéfice de la fondation Kythe, une ONG locale dédiée aux enfants hospitalisés qui s'en sert pour payer sa facture d'électricité ;
- au Brésil, le recyclage est pris en charge par deux associations qui privilégient l'insertion de salariés non qualifiés et œuvre à l'amélioration des conditions de vie de Lapa, l'une des plus grandes favelas de São Paulo, où se situe notre centre le plus important du pays ;
- en Égypte, le recyclage est pris en charge par « Resala », une association caritative liée à un orphelinat...

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.



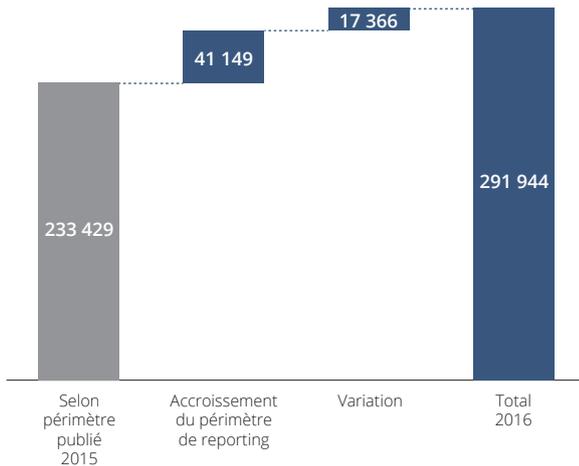


Dans les chapitres 4.3.3 et 4.3.4, on entend par 2016, la période allant du 1^{er} octobre 2015 au 30 septembre 2016 et par 2015, la période allant du 1^{er} octobre 2014 au 30 septembre 2015.

4.3.3 Utilisation durable des ressources

4.3.3.1 Consommation d'électricité

Électricité en MWh



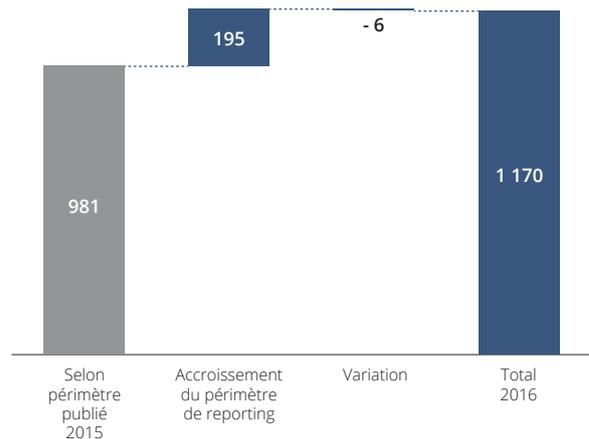
La consommation d'électricité pour 2016 s'élève à 291 943 798 kWh, *versus* 274 578 269 kWh en 2015 à périmètre constant, soit une hausse de 6 %. Cette hausse est due pour l'essentiel à l'ouverture de 12 nouveaux sites – notamment au Brésil, aux Philippines et en Albanie – et à l'expansion de certains sites existants, plus particulièrement en Chine, en Grèce et en Inde.

Afin d'améliorer ces résultats, Teleperformance poursuit une démarche d'amélioration constante des équipements (ampoules à basse consommation, détecteurs de mouvement, minuteurs...).

Le groupe a recours aux énergies renouvelables 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

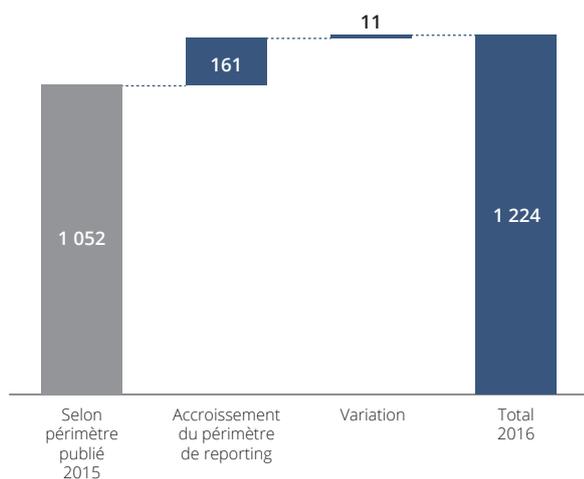


La consommation d'eau pour 2016 s'élève à 1 170 155 m³, *versus* 1 175 798 m³ à périmètre constant en 2015, soit une baisse de 0,5 %.

Cette légère baisse est liée notamment aux travaux de modernisations réalisés par les filiales sur les centres en 2016 (réduction du débit des chasses d'eau sur nos sites américains, installation de réducteurs de pression au Brésil,...), mais aussi grâce aux mesures plus globales de sensibilisation auprès des salariés sur l'importance de ne pas gaspiller l'eau : affichages permanents ou communication mensuelle du bilan énergétique et des consommations pour accroître la prise de conscience de chacun.

4.3.3.3 Consommation de papier

Papier en tonnes



La consommation de papier pour 2016 s'élève à 1 224 tonnes, *versus* 1 213 tonnes en 2015 à périmètre constant, soit une hausse de 0,9 %.

Cette légère hausse de la consommation de papier s'explique essentiellement par une consommation plus importante de papier en Chine qui, dans le cadre de son expansion, a eu à dispenser de nombreuses formations pour lesquelles un support papier a été fourni.

Plusieurs actions et mesures prises par les filiales visent à diminuer la consommation de papier, comme l'impression recto verso qui est systématisée dans la mesure du possible, la réduction des imprimantes individuelles et l'usage croissant de tablettes.

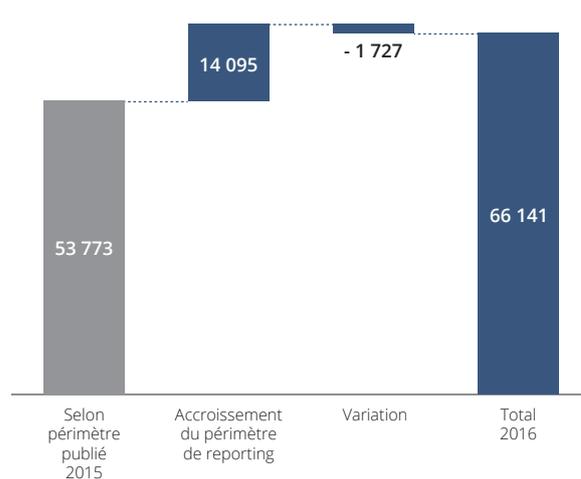
Un ensemble de mesures ont été mises en place partout dans le monde, comme la signature électronique des salariés du groupe encourageant à n'imprimer qu'avec parcimonie de façon à limiter l'impact environnemental de chacun et de façon globale, la dématérialisation des documents.

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 ensuite aux Philippines puis 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 nos filiales d'Europe de l'Est, d'Amérique centrale et d'Amérique du Nord. En 2016, la fiche de paie en ligne concerne environ les quatre cinquièmes des salariés.

Les solutions de récupération et de recyclage du papier sont détaillées au § 4.3.2.2. *Recyclage du papier*.

4.3.3.4 Déplacements aériens

Trajets en milliers de km



Les trajets aériens pour 2016 s'élèvent à 66 141 150 km *versus* 67 868 143 km en 2015, à périmètre constant, soit une baisse de 3 %.

Depuis plusieurs années, afin de diminuer les déplacements et la consommation de CO₂, le groupe incite les collaborateurs à favoriser l'utilisation de vidéoconférences ou d'appels téléphoniques par internet. Par ailleurs, les voyages en train sont généralement privilégiés par rapport à l'avion.



4.3.4 Changement climatique

4.3.4.1 Adaptation aux conséquences du changement climatique

Compte tenu de la localisation de ses implantations, le groupe est relativement peu exposé aux risques liés au changement climatique.

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 2016 notre total⁽¹⁾ d'émission de gaz à effet de serre était de 142 719 tonnes avec une empreinte carbone par employé de 0,765 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. »



Électricité

130 311
91,31 %

Papier

502
0,35 %



Empreinte carbone
en tonnes

% du total empreinte
carbone par source

Déplacements
aériens

11 905
8,34 %



L'empreinte carbone
par employé est de
0,765 t.



(1) La période de reporting s'entend du 1^{er} octobre 2015 au 30 septembre 2016.

■ L'électricité : le facteur d'émission est propre à chaque pays (source IAE, agence internationale de l'énergie).

■ Papier : nous utilisons un estimé de 0,410 tonne de CO₂ par tonne de papier consommé (source ADEME).

■ Déplacements aériens : le facteur de conversion est de 0,18 kg de CO₂ par km, il est calculé en se basant sur un site web désigné à cet effet.

■ Notre empreinte carbone est publiée pour nos filiales les plus importantes (environ 92 % du chiffre d'affaires du groupe).

À périmètre constant, notre empreinte carbone par salarié a diminué de 1 % entre 2015 et 2016. Cette baisse est essentiellement due à la réduction du nombre de déplacements par salarié.

L'empreinte carbone du groupe relative aux postes d'émission pris en compte à date s'élève à 142 719 tonnes en 2016.

Compte tenu de notre expansion et de l'augmentation de nos effectifs, une hausse de 6,8 % est observée par rapport à l'exercice précédent (133 585 tonnes en 2015).

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

N'utilisant pas de ressources naturelles, l'activité de Teleperformance ne génère pas de rejets significatifs directs dans l'air, l'eau ou les sols et n'est pas constitutive de nuisances sonores pour les riverains.

Notre activité ne génère pas non plus d'impacts directs significatifs sur la biodiversité.

Cependant, Teleperformance s'efforce d'agir à son niveau, par exemple :

- en privilégiant l'achat de papier recyclé ;
- dans la mesure du possible, Teleperformance UK équipe ses bureaux et ses centres de meubles en bois issus de forêts gérées durablement ;
- pour limiter l'utilisation de bouteilles et gobelets en plastique, depuis octobre 2015, chaque salarié de notre filiale portugaise dispose désormais d'une bouteille réutilisable...

Enfin, localement, Teleperformance s'implique dans de multiples actions visant à faire prendre conscience à tous les collaborateurs de leur impact sur l'environnement ; ainsi en 2016 et à titre illustratif :

- toutes nos filiales étaient invitées à organiser localement des animations à l'occasion de la *Earth Hour* (Heure de la Terre), mouvement environnemental mondial du WWF qui chaque année en mars, célèbre la symbolique d'une heure de « lumière éteinte » ;
- en partenariat avec le parc zoologique d'Athènes, une centaine de salariés de Teleperformance Hellas se sont mobilisés cinq dimanches consécutifs pour nourrir les animaux et nettoyer le parc ;
- sur la plage el Majahual au Salvador, des collaborateurs et leur famille ont participé à une remise à l'eau de tortues de mer et à des ateliers sur la protection de la faune marine ;
- sur notre site de Mönchengladbach, en Allemagne, les bouteilles en verre vides sont rapportées à la consigne une fois par semaine et selon le montant récupéré, un déjeuner ou un goûter est partagé en commun par les collaborateurs en salle de pause ;
- en collaboration avec l'organisation non gouvernementale *Green Line Albania*, des salariés de nos centres de Durres et Tirana, en Albanie, ont participé à une action de nettoyage de leur ville.

Par ailleurs, au titre de son partenariat avec la FAMM (Fondation pour les eaux métropolitaines de Monterrey), en 2016, notre filiale mexicaine a donné plus de 400 000 pesos pour un projet de préservation de l'écosystème du bassin hydrographique et des zones d'infiltrations d'eaux souterraines.

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.

Ainsi, même avec près de 3 000 postes de travail, l'impact territorial de la filiale de Monterrey (Mexique) reste mineur dans une zone métropolitaine qui compte plus de 4 millions d'habitants.

En revanche, avec près de 40 000 salariés et 20 centres sur l'ensemble du territoire national, Teleperformance Philippines est le 2^e employeur privé du pays. L'impact de Teleperformance sur l'économie et l'emploi y est donc considérable.

Identiquement, avec plus de 2 000 collaborateurs, l'impact économique et social de nos 3 sites albanais est très fort puisque Teleperformance fait partie des 10 plus importantes sociétés du pays.

À moindre échelle, l'implantation du groupe dans des villes moyennes ou petites a un impact non négligeable : ainsi, le site de Ponferrada est le premier employeur de cette ville d'Espagne qui compte environ 65 000 habitants.





4.4.1.2 Impact social

Partenariats pour l'emploi

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

Sous la tutelle du ministère de l'emploi, Teleperformance Tunisie a établi depuis plusieurs années un partenariat avec l'agence américaine pour le développement international (USAID) et la fondation Education For Employment (EFE-Tunisie), une ONG internationale à but non lucratif. Teleperformance bénéficie d'un dispositif de pré-sélection avec les agences locales pour l'emploi. Depuis le début du partenariat, 14 groupes de 12 personnes ont été formés sous forme d'une pré-embauche de 4 semaines et 80 personnes sont encore collaborateurs de la filiale aujourd'hui.

Au Salvador, Teleperformance travaille en étroite collaboration avec le ministère du travail et de la prévoyance sociale, développant des programmes éducatifs pour promouvoir et cultiver parmi la jeunesse du pays des compétences qui leur permettront une meilleure intégration dans la vie professionnelle. En parallèle, nous collaborons avec les autorités locales en apportant notre contribution aux programmes de formation pour adultes, dans le but de faciliter l'employabilité au sein de nos centres.

Le bureau national de l'emploi transmet à la filiale albanaise la liste des demandeurs d'emploi que Teleperformance se charge de contacter dans l'éventualité d'un recrutement. Teleperformance Albanie est par ailleurs le principal sponsor du salon de l'emploi organisé par le bureau national de l'emploi.

En Russie, un partenariat a été bâti depuis cinq 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 poursuit sa collaboration 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 3 ans, Teleperformance est un membre actif de l'AMRC, association marocaine de la relation client, qui regroupe les principaux *outsourcers* 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 ;
- au Portugal, Teleperformance sponsorise l'ISEG (Lisbon School of Economics and Management), en fournissant supports de cours et intervenants pour des cours de marketing digital et de management des centres d'appels ;
- en Argentine, la direction des ressources humaines rencontre une fois par an le directeur des trois plus importantes écoles d'ingénieurs de la région ;
- dans le cadre de son *Plan d'action Universités*, Teleperformance Tunisie a organisé des portes ouvertes et créé des groupes adaptés à la disponibilité des étudiants ;
- pour sa part, Teleperformance Philippines a mis en place un partenariat avec plus d'une soixantaine d'universités et d'institutions qui prévoit, entre autres, une priorité de recrutement aux candidats des institutions partenaires, des séminaires, ateliers et entraînement à des entretiens et diverses activités coordonnées entre les parties ;

Par ailleurs, la plupart de nos filiales accueillent des stagiaires ou étudiants dans le cadre de contrats d'apprentissage et de professionnalisation.

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. Par exemple, dans une démarche de réduction de la fracture numérique, la filiale italienne du groupe a donné 47 PC à l'école Leonardo da Vinci, sur la commune de Monteiasi, dans les Pouilles, près de laquelle nous avons un campus.

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. Plus récemment, par le biais de COTW, Teleperformance est venu en aide aux réfugiés.

Dans le cadre de *Citizen of the World*, Teleperformance a distribué en 2016 l'équivalent de 4 845 256 dollars US en espèces et en dons en nature ainsi que 876 ordinateurs.

Actions en faveur des victimes de catastrophes naturelles et réfugiés

Au cours des dix dernières années, les salariés du groupe ont offert 342 089 heures de volontariat – dont 66 643 heures pour la seule année 2016, afin de venir en aide aux personnes défavorisées ou victimes de catastrophes naturelles.

Ainsi, affectés par le tremblement de terre qui a touché le centre du pays cet été, les salariés des différents sites de Teleperformance Italie ont rapidement organisé des collectes pour venir en aide et soutenir moralement les populations sinistrées. Une véritable collaboration s'est instaurée avec la mairie du village d'Amatrice, situé à l'épicentre du séisme, et une délégation de salariés s'est rendue sur place plusieurs mois après.

Au Canada, c'est au profit des victimes des violents feux de forêts du printemps en Alberta que des dons ont été collectés.

Identiquement, les salariés de notre filiale indonésienne se sont mobilisés pour venir en aide aux victimes des glissements de terrain de Garut, dans le Java occidental et ceux de république dominicaine ont collaboré avec une ONG locale pour collecter et remettre des denrées non-périssables aux victimes des pluies diluviennes qui ont touché le pays fin novembre...

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

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, les collaborateurs de Teleperformance UK ont fourni tentes, vêtements, denrées alimentaires et biens de première nécessité aux migrants de Calais tandis que ceux de la filiale portugaise ont collecté plus de 600 vêtements chauds et paires de chaussures pour aider les familles arrivant au Portugal. En Grèce, des collectes de vêtements et de jouets pour les enfants des réfugiés ont lieu tous les mois.

Actions en faveur des personnes âgées

Le 14 octobre 2016, pour l'opération de collecte de fonds en faveur des personnes âgées hospitalisées *Plus de Vie*, Teleperformance France a mis à disposition gracieusement 7 de ses centres de relation client afin d'enregistrer les promesses de dons des particuliers. Pour assurer la formation et l'encadrement des 378 jeunes étudiants qui accueillent au téléphone les donateurs, ainsi que pour l'organisation technique, 144 collaborateurs de Teleperformance France se sont portés volontaires, totalisant plus de 3 000 heures de bénévolat. Cette opération caritative de grande ampleur financera 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 Hôpitaux de Paris-Hôpitaux de France, organisateur de l'opération, a désormais 11 ans.

Depuis de nombreuses années, Teleperformance Philippines apporte son soutien à l'hospice *Mary Mother of Mercy Home for the Elderly* de San Pedro et la filiale colombienne poursuit le programme *consiente abuelitos* grâce auquel des personnes âgées dans le besoin se voient remettre des articles d'hygiène par nos collaborateurs bénévoles.

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, de vêtements ou de fournitures scolaires...

Parmi les multiples actions de l'année 2016, les filiales du groupe ont organisé et participé :

- à une collecte de paires de chaussures, jouets et surtout fournitures scolaires pour l'orphelinat Casa do Menimo de Jesus, voisin du centre de Covilhã de Teleperformance Portugal, dans le centre du pays ;
- à une collecte de livres pour un collège de Sidi Thabet en Tunisie ;
- à l'achat de matériel pour rénover l'aire de jeux de l'orphelinat de Volgograd, en Russie ;
- à la distribution d'œufs de Pâques aux enfants hospitalisés en Grande-Bretagne ;
- en partenariat avec l'association *Make-A-Wish* (fais un vœu) qui réalise les vœux d'enfants de 3 à 17 ans atteints d'affections graves, 18 collaborateurs de Teleperformance Hellas ont joué des soldats dans la reconstitution d'une scène historique, vœu d'un enfant ; par ailleurs, 120 collaborateurs de la filiale grecque ont participé au marathon d'Athènes au bénéfice de la même association ;
- chaque année, la filiale argentine participe à une initiative locale pour que les enfants défavorisés puissent fêter Noël ;
- Teleperformance Espagne a organisé un spectacle dans le service d'oncologie pédiatrique de l'hôpital de Jaen au cours duquel des jouets ont été remis aux enfants hospitalisés ;
- en sus d'une aide financière très conséquente de Teleperformance, plus de 100 volontaires de 3 filiales mexicaines ont participé à la création d'un centre communautaire dans une banlieue défavorisée de Mexico ; ce projet ambitieux initié par *Un Kilo de Ayuda* comprend un verger pour la culture de légumes et de fruits, un espace dédié à la production d'œufs et de viande, un système de stockage de l'eau, des toilettes écologiques...

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 :

- la filiale tunisienne du groupe est partenaire permanent de l'association « un bouchon, un sourire » qui organise le recyclage de bouchons de plastique usagés et qui, grâce à la vente de la matière recyclée régénérée, finance des projets au profit de personnes handicapées ; en Grèce et en Espagne, un programme similaire vient en aide aux enfants victimes d'accidents de la circulation en leur finançant une chaise roulante ;
- Teleperformance Salvador aide le foyer Padre Vitto Guarato qui prend en charge des enfants et adolescents en situation de handicap physique ou intellectuel ;
- les filiales américaines et britanniques organisent régulièrement des collectes de fonds au profit des blessés de guerre.

Actions pour accompagner les malades et pour la recherche médicale

Teleperformance est également impliqué dans l'accompagnement des personnes malades et met en place localement diverses actions œuvrant pour la recherche médicale. Ainsi en 2016 :

- Teleperformance UK a organisé plusieurs actions pour rassembler des fonds au profit de la British Heart Foundation, la lutte contre l'autisme, et la recherche contre le cancer. Un





partenariat plus approfondi impliquant une implication directe de nos collaborateurs a également été mis en place avec le Teenage Cancer Trust, une fondation qui accompagne et soutient les adolescents atteints de cancer dans cette épreuve ;

- en Espagne, Teleperformance collabore avec la fondation Sanfilippo qui finance la recherche de solutions thérapeutiques aux enfants atteints de la mucopolysaccharidose, une maladie orpheline ;
- en octobre, Teleperformance SE a pris intégralement en charge le coût de participation des salariés et de leurs proches à l'*Odyssea*, une course de 5 ou 10 km réalisée au profit de la recherche contre le cancer du sein.

Autres actions caritatives

Localement, d'autres actions sont organisées au profit de communautés dans le besoin. Parmi les différents programmes mis en place à travers le monde, en 2016 :

- toutes les sites américains du groupe ont apporté régulièrement de l'aide à des banques alimentaires locales ;
- Teleperformance Inde a distribué des vêtements dans des bidonvilles ;
- en Indonésie, des collaborateurs ont organisé une brocante au profit de plusieurs orphelinats ;
- pendant tout le mois de Ramadan, Teleperformance Tunisie a coordonné des collectes de denrées alimentaires et de vêtements au profit de deux associations caritatives : le Croissant Rouge et AMAL ;
- les collaborateurs de Teleperformance Russie ont rassemblé des fonds et des meubles pour venir en aide à un collaborateur du centre de contacts de Vladimir dont la maison avait été ravagée par un incendie.

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 la 9^e édition du *For Fun Festival*, plus de 9 000 salariés originaires de 35 pays se sont présentés aux finales locales et ont publié 2 499 vidéos : 920 dans la catégorie *Musique*, 858 dans la catégorie *Art* et 721 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. 51 905 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 2016, le groupe comptabilise à travers le monde 507 équipes de football, 115 équipes de volley-ball, 194 équipes de basket-ball, 132 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 Loyauté des pratiques

4.4.3.1. Déontologie boursière

Teleperformance a mis en place un code de bonne conduite relatif aux opérations sur titres, conformément au guide de l'Autorité des marchés financiers relatif à la prévention des manquements d'initiés dans les sociétés cotées, qui s'adresse notamment aux dirigeants du groupe. Les procédures mises en place sont détaillées au chapitre 3.6.1. *Guide de bonne conduite relatif aux opérations sur titres*.

4.4.3.2. Actions engagées pour prévenir la fraude et la corruption

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 applique dans sa sphère d'influence les 10 principes universels des Nations unies par le biais, notamment, de la mise en place de politiques ciblées. 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. La charte anti-corruption, mise en place en 2012, s'impose à l'ensemble des salariés du groupe et interdit toutes formes de corruption (financière, non financière, favoritisme).

Par ailleurs, tous les collaborateurs de Teleperformance doivent appliquer une charte éthique mondiale, tant dans leurs rapports avec les fournisseurs qu'avec les clients.

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

Plus de précisions sur les actions engagées par le groupe pour prévenir la fraude sont détaillées dans la partie 3.3.2 *Contrôle interne et gestion des risques*.

4.4.3.3 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 0,21 % du chiffre d'affaires du groupe.

4.4.3.4 Fournisseurs

La politique d'achat de Teleperformance, formellement rédigée en juin 2015, est disponible publiquement. En ligne avec les valeurs du groupe, elle comprend notamment des obligations en matière d'éthique et de lutte contre la corruption. Elle 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 2016, la conformité de notre politique a été auditée par un tiers (Verego) dans le cadre de la procédure de certification de responsabilité sociale.

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.

En adéquation avec l'organisation du groupe, opérationnellement, la direction des achats s'articule autour des 3 zones géographiques de management du groupe (ibérico-LATAM, EWAP, CEMEA). Les 3 responsables achats ont pour objectif d'appliquer la politique environnementale et sociétale définie dans la stratégie globale du groupe. Ainsi, chaque région peut mettre en œuvre des actions spécifiques complémentaires aux préconisations globales prônées par Teleperformance et chaque responsable régional des achats accompagne les filiales de sa zone dans l'orientation que chaque filiale souhaite apporter en vue de prendre en compte l'environnement local.

Les achats de Teleperformance concernent pour l'essentiel du matériel informatique, des logiciels, des services de télécommunications, des biens et des services liés aux installations.

4.4.3.5 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 Compliance and Security Policies* » ou « GECSPs »), 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 GECSPs 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.

4.4.3.6 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 respecte et soutient les droits de l'Homme et veille à la stricte application de ces 2 principes par l'ensemble de ses filiales. Ainsi, dans l'ensemble de ses relations avec ses parties prenantes, Teleperformance veille à ne pas se rendre complice de violation des droits de l'Homme.

Notre engagement se traduit par des incitations à adopter les conduites mises en avant dans notre code de déontologie, notre politique d'égalité des chances et notre charte fournisseurs et également dans les valeurs de notre entreprise : intégrité, respect, professionnalisme, innovation et engagement.

Nos procédures opérationnelles ont pour objectif de garantir le respect des droits de l'Homme.





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 2015, 28 542 457 heures de formation avaient été dispensées à travers l'ensemble du groupe. L'objectif de progression de 3 % avait été fixé pour l'année 2016.

→ Cet objectif a été atteint puisque 32 413 418 heures de formation ont été dispensées en 2016, soit une progression de 13,5 %.

4.5.1.2 Qualité de vie au travail

■ En 2016, pour la 7^e année consécutive, Teleperformance Brésil réalise la prouesse de se voir décerner un prix par l'institut Great Place to Work For®

Cela fut également le cas pour Teleperformance Portugal en 2010, et ce, pendant 6 années consécutives.

Les filiales indiennes et chinoises du groupe, pour leur part, obtinrent un prix respectivement en 2011 et en 2012.

L'année suivante, l'institut Great Place to Work For® a distingué notre filiale en Grèce en Inde puis de nouveau celle en Inde.

En 2013, le groupe déclarait 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 2014, les filiales au Mexique et au Salvador ont elles aussi été primées, distinction qui a été renouvelée en 2015 pour le Salvador.

En 2016, 5 pays et 2 régions ont été distinguées par l'Institut :

- la République dominicaine, le Salvador, l'Inde, le Mexique et la région Amérique latine dans sa globalité ;
- tandis que le Brésil et la région ibérico-LATAM se sont vu décerner le prix *Great Place to Work Women*® qui récompense les sociétés dont l'environnement est favorable aux femmes, prenant en compte le taux de satisfaction des salariés, les pratiques culturelles et la participation des femmes à des postes de leadership.

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

Pour la période 2017-2020, Teleperformance se fixe pour objectif que deux prix de l'institut Great Place to Work For® soient obtenus dans chacune des 3 zones opérationnelles du groupe (ibérico-LATAM, zone anglophone et Europe continentale et Moyen-Orient).

■ En 2015, 101 229 salariés des filiales avaient répondu à l'enquête annuelle de satisfaction.

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

→ Cet objectif n'a pas été atteint cette année puisque 102 701 collaborateurs ont répondu à cette enquête en 2016, soit une croissance de 1,45 %. En revanche, nous avons élargi la base de pays ayant répondu au questionnaire (44 en 2016 *versus* 41 en 2015).

4.5.1.3 Parité

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

En 2015, cette répartition était de 54 % de femmes pour 46 % d'hommes. En 2016, elle reste similaire : 53 % de femmes pour 47 % d'hommes.

→ L'objectif paritaire reste ainsi atteint.

4.5.2 Enjeux sociétaux

4.5.2.1 Citizen of the World

Pour la période 2012 à 2016, le groupe s'était engagé à collecter un million de dollars, en cash ou en nature, par an.

→ Cet objectif a encore une fois été largement dépassé puisque presque 5 millions de dollars de dons en espèces, en nature ou en valeur ont été collectés en 2016.

Pour la période 2017-2020, Teleperformance se fixe pour objectif de collecter 4 millions de dollars, en cash ou en nature, par an.

4.5.3 Enjeux environnementaux

4.5.3.1 Empreinte carbone par salarié

Le groupe ayant mis en place en 2015 un suivi de ses émissions de gaz à effet de serre, cet indicateur fait l'objet d'un suivi régulier avec pour objectif une diminution régulière de l'empreinte carbone par salarié.

→ Cet objectif est atteint cette année puisque l'empreinte carbone par salarié est de 0,7655 tonne en 2016 *versus*, à périmètre constant, 0,7695 tonne par salarié en 2015, soit une baisse de 1 %.

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 2016

Aux actionnaires,

En notre qualité de commissaire aux comptes désigné organisme tiers indépendant de la société Teleperformance SE, 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 2016, 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.822-11-3 du code de commerce. Par ailleurs, nous avons mis en place un système de contrôle qualité qui comprend des politiques et des procédures documentées visant à assurer le respect des règles déontologiques et des textes légaux et réglementaires applicables.

Responsabilité de l'organisme tiers indépendant

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 cinq personnes et se sont déroulés entre octobre 2016 et février 2017 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 à l'arrêté du 13 mai 2013 déterminant les modalités dans lesquelles l'organisme tiers indépendant conduit sa mission ainsi qu'à la doctrine professionnelle de la compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette intervention 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 l'article L.233-3 du code de commerce avec les limites précisées dans la note méthodologique présentée au paragraphe 4.1.1 du rapport de gestion.

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.

(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



2. Avis motivé sur la sincérité des informations RSE

Nature et étendue des travaux

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

- d'apprécier le caractère approprié du référentiel au regard de leur pertinence, leur exhaustivité, leur fiabilité, leur neutralité, leur 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 ⁽³⁾ :

- 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 nous avons sélectionnées ⁽⁴⁾ en fonction de leur activité, de leur contribution aux indicateurs consolidés, de leur implantation et d'une analyse de risque, nous avons mené des pour vérifier

la correcte application des procédures et pour identifier d'éventuelles omissions 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 18 % des effectifs considéré comme grandeur caractéristique du volet social, et entre 19 % et 22 % des données environnementales considérées comme grandeurs caractéristiques du volet environnemental (voir liste des indicateurs environnementaux listés en note de bas de page ⁽³⁾ du présent rapport).

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 28 février 2017

KPMG S.A.

Anne Garans
associée
Sustainability Services

Éric Junières
associé

(3) Indicateurs sociaux : effectif au 31/12 et répartition par sexe et âge, effectif moyen par catégorie, nombre d'embauches, nombre de départs, nombre d'heures de formation, taux d'absentéisme (uniquement les agents).

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, l'organisation de la société pour prendre en compte les questions environnementales, et le cas échéant les démarches d'évaluation ou de certification en matière d'environnement, la consommation d'eau et l'approvisionnement en eau en fonction des contraintes locales, la consommation de matières premières et les mesures prises pour améliorer l'efficacité dans leur utilisation, les actions de partenariat ou de mécénat, la prise en compte dans la politique d'achat de la société des enjeux sociaux et environnementaux, l'importance de la sous-traitance et la prise en compte dans les relations avec les fournisseurs et les sous-traitants de leur responsabilité sociale et environnementale.

(4) Teleperformance USA, Teleperformance France, Teledatos SA (Colombie).



Commentaires sur l'exercice

5.1 Examen de la situation financière et du résultat du groupe	130	5.2 Examen de la situation financière et du résultat de la société	135
5.1.1 Indicateurs alternatifs de performance (IAP)	130	5.2.1 Bilan	135
5.1.2 Les résultats 2016 du groupe	130	5.2.2 Résultat	136
5.1.3 Trésorerie et capitaux	133	5.3 Tendances et perspectives	137
5.1.4 Données caractéristiques des principales filiales	134	5.3.1 Perspectives	137
		5.3.2 Risques et incertitudes	137

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 145 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 Indicateurs alternatifs de performance (IAP)

EBITDA courant (*Earnings Before Interest Taxes, Depreciation and Amortizations*) :

Résultat opérationnel + dotation aux amortissements + amortissement des incorporels liés aux acquisitions + charges liées aux paiements fondés sur des actions + autres éléments non récurrents (autres produits/charges d'exploitation).

EBITA courant (*Earnings Before Interest Taxes and Amortizations*) :

Résultat opérationnel + amortissement des incorporels liés aux acquisitions + charges liées aux paiements fondés sur des actions + autres éléments non récurrents (autres produits/charges d'exploitation).

Autres éléments non récurrents :

Éléments inhabituels quant à leur survenance ou leur montant incluant notamment certaines plus et moins-values de cession d'actifs corporels ou incorporels, certaines charges de

restructuration ou liés à des départs, certains litiges majeures, les frais d'acquisition ou de fermetures de sociétés...

Cash-flow net disponible :

Flux de trésorerie générés par l'activité – acquisition d'immobilisations incorporelles et corporelles nets de cession – intérêts financiers versés/reçus.

Endettement net ou dette nette :

Passifs financiers courants et non courants - trésorerie et équivalents.

Variation du chiffre d'affaires à données comparables:

Variation du chiffre d'affaires à taux de change et périmètre constants, soit chiffre d'affaires de l'année (N) - chiffre d'affaires de l'année (N-1) au taux de l'année (N) - chiffre d'affaires des acquisitions au taux de l'année (N)/chiffre d'affaires de l'année (N-1) au taux de l'année (N).

5.1.2 Les résultats 2016 du groupe

5.1.2.1 Activité

Le chiffre d'affaires consolidé du groupe s'est élevé à 3 649 millions d'euros, soit une hausse de + 7,4 % à données publiées par rapport à 2015. Cette croissance inclut un effet périmètre positif de 114 millions d'euros provenant de la consolidation de LanguageLine Solutions LLC depuis le 19 septembre 2016, ainsi qu'un effet de change négatif de 106 millions d'euros provenant

de la dépréciation de certaines devises par rapport à l'euro, principalement les devises d'Amérique latine (les pesos argentin, mexicain et colombien) et la livre sterling.

Toutes les régions du groupe enregistrent une croissance satisfaisante à données comparables, supérieure à la croissance du marché externalisé au niveau mondial.

► Chiffre d'affaires par zone géographique en 2016 et évolution par rapport à l'exercice précédent

(en millions d'euros)	31/12/2016	31/12/2015	Variation à données publiées	Variation à données comparables *
zone anglophone & Asie-Pacifique	1 716	1 688	+ 1,7 %	+ 4,5 %
zone Europe continentale, Moyen-Orient et Afrique	935	876	+ 6,8 %	+ 9,5 %
zone ibérico-LATAM	884	834	+ 5,9 %	+ 11,3 %
LanguageLine Solutions LLC	114	-	-	-
TOTAL	3 649	3 398	+ 7,4 %	+ 7,4 %

* À devises et périmètre constants.

► Variation annuelle du chiffre d'affaires du groupe sur les 3 derniers exercices

Variation (%) à données	Publiées	Comparables *
2016	+ 7,4 %	+ 7,4 %
2015	+ 23,2 %	+ 7,5 %
2014	+ 13,3 %	+ 9,9 %

* À devises et périmètre constants.

Zone anglophone & Asie-Pacifique

Le chiffre d'affaires de la zone a progressé de + 4,5 % à données comparables par rapport à 2015. La croissance s'établit à + 1,7 % à données publiées qui tient compte notamment de la dépréciation significative de la livre sterling par rapport à l'euro au second semestre 2016.

L'activité de la zone a surtout été très dynamique dans les secteurs de la santé, de la distribution et des transports. La croissance a été également satisfaisante dans les services financiers et l'électronique grand public. Teleperformance confirme ainsi la poursuite de la diversification de son portefeuille de clients. Il réduit sa dépendance au secteur des télécommunications, incluant la télévision payante, qui représente à présent moins de 30 % du chiffre d'affaires de la zone.

En Asie-Pacifique, l'activité continue de croître fortement en Chine, non seulement auprès de multinationales nord-américaines implantées dans le pays, mais aussi et depuis peu auprès de grands groupes chinois dans des secteurs porteurs. Teleperformance a ouvert un nouveau centre multilingue à Kunming, dans le sud du pays, qui bénéficie d'importantes ressources linguistiques. Le groupe est maintenant implanté dans quatre villes chinoises : Beijing, Xi'an, Nanning et Kunming. L'activité est également soutenue en Inde, notamment auprès de grands groupes internationaux dans des secteurs variés.

Zone ibérico-LATAM

Les activités du groupe dans la région ont progressé à un rythme soutenu, + 11,3 % à données comparables et + 5,9 % à données publiées, la différence s'expliquant principalement par un environnement de change défavorable marqué par la dépréciation de certaines devises d'Amérique latine, notamment le réal brésilien et les pesos mexicain, colombien et argentin.

Ce fort développement résulte essentiellement de la très bonne tenue des activités au Portugal portée par le succès des plateformes multilingues implantées à Lisbonne auprès de grands groupes internationaux. Cette performance reflète notamment la montée en régime de nombreux contrats significatifs signés récemment dans des secteurs variés, tels que l'économie collaborative, la distribution, les systèmes d'information, les loisirs et les agences de voyages en ligne ainsi que les services financiers.

Les performances sont également soutenues en Colombie, notamment dans les secteurs des transports et internet, ainsi qu'au Salvador et en République dominicaine, dans les secteurs de la santé, de l'hôtellerie et de la télévision payante.

Les activités au Mexique progressent à un rythme satisfaisant avec un rebond d'activité enregistré au second semestre. Les secteurs des transports, des services financiers, de l'électronique grand public et de la distribution y sont les plus dynamiques.

L'activité du groupe au Brésil se maintient dans un environnement économique défavorable. Elle reste satisfaisante dans les secteurs des transports, des services financiers et des assurances ainsi que dans l'électronique grand public.

Zone Europe continentale & MEA

Le chiffre d'affaires de la zone a progressé de 9,5 % à données comparables, et de 6,8 % à données publiées.

Cette croissance soutenue traduit la poursuite d'une bonne dynamique commerciale enregistrée auprès de clients globaux sur un certain nombre de marchés (« effet réseau ») dans des secteurs variés tels que l'électronique grand public, internet, la distribution et les services financiers.

Le développement rapide des activités de la filiale TLScontact, spécialisée dans les services *face to face*, a également contribué positivement à la croissance de la zone.

Les meilleures performances dans la zone sont enregistrées au Moyen-Orient, en Égypte et à Dubaï notamment, où des centres ouverts récemment servent de grands groupes du secteur internet et de l'électronique grand public, en Grèce où les clients sont servis par des plateformes multilingues premium situées à Athènes et dans les pays de l'Est (Russie, Pologne et Roumanie).

Bien que restant des marchés moins porteurs, l'Allemagne et l'Italie bénéficient également de l'effet « réseau » auprès des comptes globaux du groupe.



LanguageLine Solutions

Le chiffre d'affaires annuel du groupe intègre pour la première fois les activités de LanguageLine Solutions LLC à hauteur de 114 millions d'euros. Acquis le 19 septembre 2016, la société LanguageLine Solutions LLC est le leader sur le marché nord-américain des solutions d'interprétariat par téléphone et par visioconférence pour le compte de nombreuses sociétés et institutions dans les secteurs de la santé, des assurances, des services financiers et dans le secteur public.

Cette acquisition renforce le leadership mondial de Teleperformance dans le domaine des services à forte valeur ajoutée ainsi que son profil de croissance et de rentabilité. La société avait réalisé en 2015 un chiffre d'affaires de 388 millions de dollars.

5.1.2.2 Rentabilité

L'EBITDA courant s'élève à 559 millions d'euros, en hausse de + 13,6 % par rapport à 2015. Son taux de marge s'établit à 15,3 %, contre 14,5 % en 2015.

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

Marge d'EBITA courant (en %)	2016	2015	2014
zone anglophone & Asie-Pacifique	9,2	10,1	11,2
zone ibérico-LATAM	12,3	12,6	10,8
zone Europe continentale, Moyen-Orient et Afrique	7,3	5,0	2,2
LanguageLine Solutions	36,3		
TOTAL (Y COMPRIS HOLDING)	11,2	10,3	9,7

L'EBITA courant de la zone anglophone & Asie-Pacifique s'élève à 158 millions d'euros contre 170 millions d'euros en 2015. Son taux de marge s'établit ainsi à 9,2 % contre 10,1 % en 2015.

Cette évolution tient compte d'un effet de base défavorable concentré sur le premier trimestre et lié à une baisse temporaire des volumes avec un client important dans le secteur des télécommunications aux États-Unis, d'un effet de mix géographique défavorable lié à la croissance significative des activités domestiques aux États-Unis notamment dans le secteur des services financiers, d'une montée en régime progressive des nouveaux sites ouverts récemment en Australie et en Chine, et de la poursuite des efforts consentis en termes de dépenses de sécurité réalisés depuis 2015 et répartis sur deux ans.

Ces éléments ont surtout eu un impact au premier semestre, le groupe ayant bénéficié d'un meilleur momentum au second semestre par rapport à la même période de l'année précédente grâce à une base de comparaison plus favorable et des sites récemment ouverts pleinement opérationnels.

L'EBITA courant de la zone ibérico-LATAM s'élève à 109 millions d'euros contre 105 millions d'euros en 2015. Le taux de marge

L'EBITA courant atteint 408 millions d'euros contre 351 millions d'euros l'année précédente, soit une progression de + 16,3 %. Son taux de marge s'élève à 11,2 % contre 10,3 % en 2015, soit une progression de 90 points de base.

Cette performance valide la pertinence des choix stratégiques de développement du groupe, notamment le développement de l'activité dans de nouveaux services spécialisés à haute valeur ajoutée combinant profil dynamique de croissance et rentabilité élevée ; en 2016, la progression des marges du groupe a ainsi et notamment reflété :

- la forte progression des activités de la gestion externalisée des demandes de visas (activités de la filiale TLScontact) qui génèrent une marge d'EBITA courant élevée, supérieure à celle du groupe ;
- l'intégration de LanguageLine Solutions depuis le 19 septembre 2016, activité qui a enregistré sur l'année une marge d'EBITA courant de 36,3 %.

demeure élevé et atteint 12,3 %, contre 12,6 % en 2015. Alors que l'environnement reste difficile au Brésil, le groupe bénéficie des effets positifs de la dynamique rentable des activités au Portugal et en Colombie, ainsi que de l'évolution des devises favorable aux activités offshore au Mexique servant le marché nord-américain.

Dans la zone Europe continentale & MEA, Teleperformance poursuit le redressement de sa rentabilité amorcé en 2012. L'EBITA courant s'élève à 69 millions d'euros contre 43 millions d'euros en 2015, soit respectivement un taux de marge de 7,3 % et de 5,0 %. Cette progression reflète la poursuite du redressement de la rentabilité du marché francophone et des pays nordiques, ainsi que la croissance rentable des activités dans un certain nombre de marchés dynamiques en Europe du Sud et de l'Est, comme la Grèce, l'Égypte et la Pologne.

L'amélioration de la rentabilité des activités de gestion externalisée des demandes de visas de TLScontact vient également soutenir la bonne performance de la zone.

L'EBITA courant de la société LanguageLine Solutions acquise le 19 septembre 2016 s'est élevé à 41 millions d'euros, reflétant un taux de marge de 36,3 %, en ligne avec les attentes du groupe.

5.1 Examen de la situation financière et du résultat du groupe

Le résultat opérationnel s'établit à 339 millions d'euros contre 308 millions d'euros l'année précédente. Il inclut :

- l'amortissement des actifs incorporels pour 41 millions d'euros, en hausse par rapport à l'année précédente, résultant de l'acquisition de LanguageLine Solutions ;
- une charge comptable relative aux plans d'actions de performance pour un montant de 22 millions d'euros ;
- d'autres charges non récurrentes pour 6 millions d'euros, correspondant essentiellement aux coûts d'acquisition de LanguageLine Solutions.

Le résultat financier fait ressortir une charge nette de 39 millions d'euros contre 27 millions l'année dernière.

La charge d'impôt s'établit à 83 millions d'euros. Le taux d'imposition effectif du groupe ressort à 27,6 %.

La part revenant aux minoritaires dans le résultat s'élève à 3 millions d'euros.

Le résultat net part du groupe à 214 millions d'euros progresse de + 6,8 % par rapport à l'année précédente (200 millions d'euros). Le résultat net dilué par action s'élève à 3,67 euros, contre 3,45 euros en 2015.

Le conseil d'administration proposera à l'assemblée générale qui se réunira le 23 juin 2017 de porter le dividende versé au titre de l'exercice 2016 à 1,30 euro par action contre 1,20 euro versé au titre de l'exercice 2015. Le dividende proposé correspond à un taux de distribution de 35 %, niveau stable par rapport à l'année dernière.

5.1.3 Trésorerie et capitaux

L'événement significatif de l'année 2016 est l'acquisition, en septembre 2016, de LanguageLine Solutions LLC, le leader sur le marché nord-américain des solutions d'interprétariat par téléphone et par visiophone qui réalise un chiffre d'affaires annuel d'environ 388 millions de dollars US. Le montant de cette transaction s'élève à 1 538 millions de dollars US, ce qui a nécessité la mise en place d'un financement spécifique détaillé ci-après :

- un prêt relais de 250 millions de dollars US qui a été remplacé, le 14 décembre 2016, par un placement privé US (USPP)

auprès de sept institutions financières pour le même montant : une tranche A à 7 ans pour 75 millions de dollars US et une tranche B à 10 ans pour 175 millions de dollars, toutes deux remboursables *in fine* ;

- un prêt relais de 668 millions d'euros pour une durée de 24 mois ;
- un emprunt de 500 millions de dollars US remboursable en quatre échéances égales sur une période de 5 ans.

Structure financière consolidée au 31 décembre 2016

► Capitaux à long terme

Au 31 décembre (en millions d'euros)	2016	2015	2014
Capitaux propres	1 922	1 765	1 600
Dettes financières non courantes	1 688	469	425
Total net des capitaux non courants	3 610	2 234	2 025

► Capitaux à court terme

Au 31 décembre (en millions d'euros)	2016	2015	2014
Dettes financières courantes	261	151	214
Trésorerie et équivalents de trésorerie	282	257	216
Excédent de trésorerie sur les dettes financières	21	106	2

Nos principales dettes financières sont soumises à des covenants financiers, qui ont tous été respectés au 31 décembre 2016.



► Source et montant des flux de trésorerie

Au 31 décembre (en millions d'euros)	2016	2015	2014
Flux de trésorerie généré par l'activité opérationnelle avant variation du besoin en fonds de roulement	442	400	321
Variation du besoin en fonds de roulement	17	- 9	- 116
Flux de trésorerie d'exploitation	459	391	205
Investissements	- 1 582	- 174	- 631
Désinvestissements	3	12	3
Flux de trésorerie lié aux opérations d'investissement	- 1 579	- 162	- 628
Changement de part d'intérêts dans les entreprises contrôlées	- 33	- 5	- 7
Dividendes/titres d'auto-contrôle	- 85	- 58	- 46
Intérêts financiers	- 33	- 17	- 5
Variation nette des dettes financières	1 341	- 57	563
Flux de trésorerie lié aux opérations de financement	1 190	- 137	505
VARIATION DE LA TRÉSORERIE	70	92	82

Le cash-flow après impôts s'est établi à 442 millions d'euros contre 400 millions d'euros l'année précédente.

La variation du besoin en fonds de roulement du groupe constitue une ressource de 17 millions d'euros contre un emploi de 9 millions en 2015. 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.

Les investissements opérationnels nets s'établissent à 190 millions d'euros contre 172 millions l'année précédente, ce qui représente 5,2 % du chiffre d'affaires contre 5,0 % en 2015. 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 236 millions d'euros contre 202 millions d'euros l'année dernière, en forte amélioration et ce, malgré la forte hausse des intérêts financiers décaissés, ceci traduisant l'augmentation de l'activité et l'amélioration de la rentabilité.

Les investissements enregistrent l'acquisition de LanguageLine Solutions (LLS) réalisée en septembre 2016 pour un montant de 1 380 millions d'euros, net de la trésorerie de LLS.

Après décaissement des dividendes pour un montant de 68 millions d'euros, l'endettement net s'élève à 1 667 millions d'euros au 31 décembre 2016 contre 363 millions d'euros au 31 décembre 2015.

5.1.4 Données caractéristiques des principales filiales

Les données caractéristiques des comptes sociaux des filiales dont le chiffre d'affaires est supérieur à 10 % du chiffre d'affaires consolidé du groupe se présentent comme suit :

Données caractéristiques	Teleperformance USA (en milliers de dollars US)
Actif non courant	884 185
Actif courant	492 523
Total actif	1 376 708
Capitaux propres	366 819
Passif non courant	753 822
Passif courant	256 067
Total passif	1 376 708
Chiffre d'affaires	997 657
RÉSULTAT NET	42 497

5.2 Examen de la situation financière et du résultat de la société

5.2.1 Bilan

5.2.1.1 Investissements

Au cours de l'exercice 2016, la société Teleperformance n'a pas directement procédé à des acquisitions ou cessions de titres de participation significatives mais a financé l'acquisition, au travers de sa filiale Teleperformance Group Inc (TGI), de la société américaine LanguageLine Solutions (LLS). Cela s'est traduit par un prêt de 1 519 millions de dollars US (soit 1 408,8 millions d'euros) dont 750 millions de dollars US (soit 668,1 millions d'euros) ont fait l'objet d'une augmentation de capital de TGI.

La société a également souscrit à des augmentations de capital de plusieurs filiales dont les principales sont Luxembourg Contact Center pour 59,6 millions d'euros et Teleperformance France pour 35,0 millions d'euros.

Ainsi, en 2016 :

- un montant de 1 439,6 millions d'euros de prêts a été accordé ;
- un montant de 756,1 millions d'euros de prêts a fait l'objet d'une augmentation de capital ;
- un montant de 99,5 millions de prêts a été remboursé.

5.2.1.2 Capitaux propres

Principalement suite à l'attribution d'actions de performance à certains salariés de la société, le capital social a été augmenté en juillet 2016 de 578 310 actions. Au 31 décembre 2016, il est composé de 57 780 000 actions de 2,50 euros

5.2.1.3 Financement

La société dispose d'une ligne de crédit syndiqué d'un montant de 300 millions d'euros à échéance février 2021.

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

Le montant tiré au 31 décembre 2016 est de 35 millions d'euros contre 90 millions d'euros au 31 décembre 2015.

La société dispose d'un emprunt auprès du Crédit Agricole pour 135 millions de dollars US à échéance juillet 2017.

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 et remboursable *in fine* :

- une tranche A de 7 ans au taux fixe de 3,64 % pour 160 millions de dollars ;
- une tranche B à 10 ans au taux fixe de 3,98 % pour 165 millions de dollars.

Enfin, afin de financer sa filiale TGI pour l'acquisition de LLS, la société a souscrit en date du 16 septembre 2016 à :

- un prêt relais de 250 millions de dollars US qui a été remplacé, le 14 décembre 2016, par un placement privé US (USPP) auprès de sept institutions financières pour le même montant : une tranche A à 7 ans pour 75 millions de dollars US et une tranche B à 10 ans pour 175 millions de dollars, toutes deux remboursables *in fine* ;
- un prêt relais de 668 millions d'euros pour une durée de 24 mois ;
- un emprunt de 500 millions de dollars US remboursable en quatre échéances égales sur une période de 5 ans.

Au 31 décembre 2016, la société respecte l'ensemble des ratios financiers.

5.2.1.4 Trésorerie

La société présente, au 31 décembre 2016, une trésorerie nette négative de 116,5 millions d'euros contre 66,1 millions d'euros au 31 décembre 2015, incluant les comptes courants de cash pooling et telle que présentée au tableau des flux de trésorerie.

(en milliers d'euros)

	31/12/2016	31/12/2015
Concours bancaires	- 1	- 1 783
Valeurs mobilières de placement	2 239	16 630
Disponibilités	128 294	125 591
Comptes courants cash pooling	- 247 056	- 206 505
TRÉSORERIE NETTE	- 116 524	- 66 067



5.2.1.5 Tableau d'échéance des dettes fournisseurs

En application de l'article D. 441-4 du Code de commerce, le tableau ci-dessous résume la décomposition du solde des dettes fournisseurs par date d'échéance au 31 décembre 2016.

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
2016							
Intragroupe	- 100	1 062	884			2	1 848
Tiers externe	1 552	305	1	10	1	35	1 904
TOTAL	1 452	1 367	885	10	1	37	3 752
2015							
Intragroupe		16	933				949
Tiers externe	309					50	359
TOTAL	309	16	933	0	0	50	1 308

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 70,7 millions d'euros contre 67,5 millions d'euros en 2015, en augmentation de 4,7 %.

Le résultat d'exploitation fait ressortir un profit de 23,0 millions d'euros en 2016 contre 37,4 millions d'euros en 2015 soit une diminution de 14,4 millions d'euros, principalement liée à la prise en charge des frais d'émission des emprunts mentionnés au paragraphe 5.2.1.3 et qui représentent 13,2 millions d'euros.

5.2.2.2 Résultat financier

Le résultat financier d'un montant de 40,6 millions d'euros en 2016 contre 104,0 millions d'euros en 2015, se décompose comme suit :

	2016	2015
Dividendes	32,6	96,2
Intérêts financiers (net)	18,0	13,3
Abandon de créances (net)	- 3,8	- 4,1
Différences de change	10,6	5,9
Provisions sur filiales	- 16,8	- 7,3
TOTAL	40,6	104,0

Les montants figurant en « Provisions sur filiales » correspondent principalement à des dépréciations des titres de la filiale italienne pour 20,0 millions d'euros en 2016.

En 2016 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 3,5 millions d'euros et 3,7 millions d'euros respectivement.

5.2.2.3 Résultat net

Le résultat courant avant impôts 2016 fait ressortir un profit de 63,6 millions d'euros, contre un profit de 141,4 millions d'euros en 2015.

Après un impôt sur les sociétés de 19,3 millions d'euros en 2016 (22,1 millions d'euros en 2015), le résultat net 2016 est

un bénéfice de 41,7 millions d'euros (120,0 millions d'euros en 2015).

5.2.2.4 Résultat fiscal

Le résultat fiscal d'ensemble s'est traduit par un bénéfice de 17,5 millions d'euros en 2016. Le montant des déficits reportables au 31 décembre 2016 s'élève à 2,8 millions d'euros.

La société a encaissé, au cours du second semestre 2016, une créance de *carry back* d'un montant de 7,0 millions d'euros qui arrivait à échéance.

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 26 575 euros au cours de l'exercice écoulé, et que l'impôt supporté à ce titre s'est élevé à 9 150 euros.

5.3 Tendances et perspectives

5.3.1 Perspectives

Teleperformance devrait non seulement bénéficier en 2017 de la poursuite de la croissance de son marché, fort du développement continu de son implantation mondiale avec notamment de nouveaux centres de contact en Asie et de nouveaux hubs multilingues au Portugal, mais également de la consolidation sur douze mois de la société LanguageLine Solutions. Cette intégration vient renforcer le leadership mondial de Teleperformance dans le domaine des services à forte valeur ajoutée ainsi que son profil de croissance et de rentabilité.

Teleperformance vise ainsi une nouvelle année de croissance en 2017, avec comme objectifs annuels :

- une croissance du chiffre d'affaires supérieure à + 6 % à données comparables, soit une performance supérieure à celle du marché mondial de la gestion de l'expérience client externalisée ;
- une progression significative de la marge d'EBITA courant sur chiffre d'affaires qui devrait être supérieure ou égale à 13,0 % ;
- le maintien d'une forte génération de cash-flow net disponible.

5.3.2 Risques et incertitudes

Les activités du groupe sont soumises aux risques des marchés (sensibilité aux paramètres économiques et financiers), ainsi qu'au risque politique et géopolitique lié à sa présence

mondiale. Une description détaillée de ces risques figure au paragraphe 1.6. *Facteurs de risques* du présent document de référence.







6

Comptes consolidés

6.1	État de la situation financière	140	6.5	Variation des capitaux propres	143
6.2	État du résultat	141	6.6	Notes annexes aux états financiers consolidés	144
6.3	État du résultat global	141	6.7	Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	186
6.4	État des flux de trésorerie	142			

6.1 État de la situation financière

(en millions d'euros)	Notes	31/12/2016	31/12/2015
ACTIF			
Actifs non courants			
Goodwill	D	1 952	1 123
Autres immobilisations incorporelles	C.2	1 175	281
Immobilisations corporelles	C.1	476	428
Actifs financiers	G.2	55	34
Impôts différés	E.2	30	36
Total actifs non courants		3 688	1 902
Actifs courants			
Actifs impôts exigibles		46	36
Clients	C.3	871	754
Autres actifs courants	C.3	100	107
Autres actifs financiers	G.2	24	43
Trésorerie et équivalents	G.4	282	257
Total actifs courants		1 323	1 197
TOTAL ACTIF		5 011	3 099

(en millions d'euros)	Notes	31/12/2016	31/12/2015
PASSIF			
Capitaux propres			
Capital	F.1	144	143
Prime d'émission		575	575
Réserves de conversion		100	69
Autres réserves groupe		1 093	971
Total part du groupe		1 912	1 758
Participations ne conférant pas le contrôle		10	7
Total capitaux propres		1 922	1 765
Passifs non courants			
Provisions	I.2	13	10
Passifs financiers	G.4	1 688	469
Impôts différés	E.2	464	110
Total passifs non courants		2 165	589
Passifs courants			
Provisions	I.2	34	70
Dettes d'impôts		61	46
Fournisseurs	C.9	126	117
Autres passifs courants	C.9	442	361
Autres passifs financiers	G.4	261	151
Total passifs courants		924	745
TOTAL DES PASSIFS ET DES CAPITAUX PROPRES		5 011	3 099

6.2 État du résultat

<i>(en millions d'euros)</i>	Notes	2016	2015
Chiffre d'affaires	C.10	3 649	3 398
Autres produits de l'activité	C.10	5	6
Charges de personnel		- 2 435	- 2 269
Charges externes	C.11	- 642	- 626
Impôts et taxes		- 19	- 17
Dotations aux amortissements		- 150	- 141
Amortissements des incorporels liés aux acquisitions		- 41	- 23
Charges liées aux paiements fondés sur des actions	C.4	- 22	- 17
Autres produits (charges) d'exploitation	C.12	- 6	- 3
Résultat opérationnel		339	308
Produits de trésorerie et d'équivalents de trésorerie		1	1
Coût de l'endettement financier brut		- 35	- 23
Coût de l'endettement financier net	G.3	- 34	- 22
Autres produits (charges) financiers	G.3	- 5	- 5
Résultat financier		- 39	- 27
Résultat avant impôt		300	281
Charge d'impôt	E.1	- 83	- 78
Résultat net après impôt		217	203
Résultat net après impôt - Part du groupe		214	200
Résultat net après impôt - Participations ne conférant pas le contrôle		3	3
Résultat de base par action <i>(en €)</i>	F.3	3,73	3,51
Résultat dilué par action <i>(en €)</i>	F.3	3,67	3,45

6.3 État du résultat global

<i>(en millions d'euros)</i>	2016	2015
RÉSULTAT NET APRÈS IMPÔT	217	203
Non recyclables en résultat		
Recyclables en résultat		
Gains et (pertes) actuariels (brut)	- 1	0
Gains et (pertes) actuariels (impôt)	0	0
Écarts de conversion	31	37
Autres éléments du résultat global	30	37
TOTAL PRODUITS ET CHARGES COMPTABILISÉS	247	240
dont groupe	244	237
dont participations ne conférant pas le contrôle	3	3



6.4 État des flux de trésorerie

(en millions d'euros)	Notes	2016	2015
FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS À L'ACTIVITÉ OPÉRATIONNELLE			
Résultat net après impôt - Part du groupe		214	200
Résultat participation ne conférant pas le contrôle		3	3
Charges d'impôts comptabilisées		83	78
Charges d'intérêts financiers nets		29	17
Charges (produits) sans effet sur la trésorerie	H.1	196	183
Impôt décaissé		- 83	- 81
Marge brute d'autofinancement		442	400
Variation du besoin en fonds de roulement	H.2	17	- 9
Flux de trésorerie générés par l'activité		459	391
FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX OPÉRATIONS D'INVESTISSEMENT			
Acquisition d'immobilisations inc. et corporelles		- 192	- 174
Prêts accordés		- 10	
Cession d'immobilisations inc. et corporelles		2	2
Remboursement de prêts		1	10
Acquisitions de participations avec prise de contrôle	H.3	- 1 380	
Flux de trésorerie liés aux investissements		- 1 579	- 162
FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX OPÉRATIONS DE FINANCEMENT			
Acquisition/cession de titres d'auto-contrôle		- 17	- 5
Changement de parts d'intérêts dans les sociétés contrôlées		- 33	- 5
Dividendes versés aux actionnaires de la société mère		- 68	- 53
Intérêts financiers versés/reçus		- 33	- 17
Augmentation des dettes financières		2 696	749
Remboursement des dettes financières		- 1 355	- 806
Flux de trésorerie liés aux opérations de financement		1 190	- 137
Variation de trésorerie		70	92
Incidence des variations de change et reclassements		- 45	- 52
Trésorerie à l'ouverture	H.5	254	214
Trésorerie à la clôture	H.5	279	254

6.5 Variation des capitaux propres

(en millions d'euros)	Part du groupe						Participation ne conférant pas le contrôle	Total
	Capital social	Prime d'émission	Réserves de conversion	Réserves & résultat	Impact des instruments financiers de couverture	Capitaux propres		
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
Actions de performance				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
Différences de change résultant de la conversion des opérations à l'étranger			31			31		31
Résultat net après impôt				214		214	3	217
Pertes et gains actuariels				- 1		- 1		- 1
TOTAL DES PRODUITS ET CHARGES COMPTABILISÉS	0	0	31	213	0	244	3	247
Opérations sur minoritaires				- 26		- 26		- 26
Actions de performance	1			20		21		21
Titres d'auto-contrôle				- 17		- 17		- 17
Dividendes (1,20 € par action)				- 68		- 68		- 68
31/12/2016	144	575	100	1 100	- 7	1 912	10	1 922

6.6 Notes annexes aux états financiers consolidés

(en millions d'euros)

SOMMAIRE DES NOTES ANNEXES AUX ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS

A. Principes comptables généraux	145	Note F.2	Titres d'auto-contrôle.....	164
Note A.1	Entité présentant les états financiers.....	Note F.3	Résultat par action.....	164
Note A.2	Bases de préparation.....	G. Actifs et Passifs financiers		165
Note A.3	Dépréciation.....	Note G.1	Principes et méthodes comptables.....	165
Note A.4	Détermination de la juste valeur.....	Note G.2	Actifs financiers.....	166
Note A.5	Glossaire.....	Note G.3	Résultat financier.....	166
B. Périmètre de consolidation	147	Note G.4	Passifs financiers.....	166
Note B.1	Principes et méthodes comptables.....	Note G.5	Opération de couverture de change.....	169
Note B.2	Évolution du périmètre de consolidation.....	Note G.6	Valeur comptable et juste valeur des actifs et passifs financiers par catégorie.....	172
Note B.3	Informations financières pro forma.....	Note G.7	Gestion du risque financier.....	173
C. Activité opérationnelle	151	Note G.8	Risques de conversion dans le cadre de la consolidation.....	175
Note C.1	Immobilisations corporelles.....	Note G.9	Devises étrangères.....	176
Note C.2	Autres immobilisations incorporelles.....	H. Flux de trésorerie		177
Note C.3	Créances clients et autres débiteurs.....	Note H.1	Charges (produits) sans effet sur la trésorerie.....	177
Note C.4	Paiements fondés sur des actions.....	Note H.2	Variation du besoin en fonds de roulement.....	177
Note C.5	Avantages à court terme.....	Note H.3	Acquisition de participations avec prise de contrôle.....	177
Note C.6	Indemnités de fin de contrat de travail.....	Note H.4	Bouclage des flux de trésorerie et de l'endettement financier net.....	177
Note C.7	Avantages au personnel – Régimes à cotisations définies.....	Note H.5	Trésorerie présentée dans l'état des flux de trésorerie.....	177
Note C.8	Autres avantages à long terme.....	I. Provisions, litiges, engagements et autres obligations contractuelles		178
Note C.9	Dettes fournisseurs et autres créditeurs.....	Note I.1	Principes et méthodes comptables.....	178
Note C.10	Produits.....	Note I.2	Variation des provisions.....	178
Note C.11	Charges externes.....	Note I.3	Avantages postérieurs à l'emploi : régimes à prestations définies.....	179
Note C.12	Autres produits et charges d'exploitation.....	Note I.4	Garanties et autres obligations contractuelles.....	180
Note C.13	Information sectorielle.....	Note I.5	Litiges.....	181
D. Goodwill	160	J. Parties liées		181
Note D.1	Principes et méthodes comptables.....	Note J.1	Nature des transactions entre la société mère et les filiales du groupe.....	181
Note D.2	Variation du goodwill.....	Note J.2	Principales transactions avec les parties liées.....	181
Note D.3	Détermination des principales unités génératrices de trésorerie ou groupe d'unités génératrices de trésorerie (appelés ci-après UGT).....	Note J.3	Rémunération des dirigeants (Comex).....	181
Note D.4	Détermination de la valeur recouvrable des UGT.....	K. Honoraires des commissaires aux comptes de Teleperformance SE (hors réseau international)		182
Note D.5	Tests de sensibilité.....	L. Événements postérieurs à la clôture		182
E. Impôts sur les résultats	162	M. Liste des sociétés consolidées		182
Note E.1	Charge d'impôt.....			
Note E.2	Impôts différés.....			
F. Capitaux propres et Résultat par action	164			
Note F.1	Capital social.....			

Événements de l'exercice 2016

Le 19 septembre 2016, le groupe a réalisé l'acquisition de LanguageLine Solutions LLC, le leader sur le marché nord-américain des solutions d'interprétariat par téléphone et par visiophone. Le montant de cette transaction s'élève à 1 538 millions de dollars US.

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

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 2016 comprennent la société et ses filiales (ensemble désigné comme *le groupe*).

Les états financiers ont été arrêtés par le conseil d'administration du 28 février 2017 et seront soumis à l'approbation de l'assemblée générale du 23 juin 2017.

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

NOTE A.2 Bases de préparation

Les états financiers consolidés au 31 décembre 2016 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 :

- améliorations annuelles 2010-2012 ;
- amendements à IAS 19 sur les cotisations des membres du personnel ;
- amendements à IAS 1 sur les informations à fournir ;
- amendements à IAS 16 et IAS 38 sur les clarifications sur les modes d'amortissement acceptables ;
- améliorations annuelles 2012-2014 ;

et d'application obligatoire en 2016, n'ont pas eu d'impact significatif sur les états financiers consolidés du groupe.

Le groupe présente depuis deux exercices les informations requises par les amendements à IAS 7 sur l'État des flux de trésorerie, d'application obligatoire à compter du 1^{er} janvier 2017.

Par ailleurs, le groupe n'a pas opté pour une application anticipée :

- des amendements à IAS 12, sur la comptabilisation d'actifs d'impôt différé au titre de pertes latentes (d'application obligatoire à compter du 1^{er} janvier 2017) ;
- de la norme IFRS 15 sur les revenus (d'application obligatoire à compter du 1^{er} janvier 2018) ;
- de la norme IFRS 9 sur les instruments financiers (d'application obligatoire à compter du 1^{er} janvier 2018).

Le groupe a néanmoins entamé les travaux d'analyse pour évaluer l'impact de ces nouvelles normes et n'attend pas d'impact significatif sur les états financiers du fait de l'adoption d'IFRS 15. Le groupe faisant régulièrement appel à des instruments de couverture de change, l'adoption d'IFRS 9 devrait permettre de réduire la volatilité en résultat.

Le groupe envisage de mettre en œuvre dès 2017 des travaux d'analyse des impacts de la nouvelle norme IFRS 16 sur les contrats de locations applicable au 1^{er} janvier 2019.

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 2015.

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'entreprises ;
- 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 et des logiciels acquis dans le cadre d'un regroupement d'entreprises repose sur les paiements actualisés de redevances estimées qui ont été évités du fait de leur acquisition.

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.

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 : NOPAT/Capital Employed.

NOPAT : signifie le résultat opérationnel courant (hors éléments non récurrents) et après application du taux effectif d'impôts.

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

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 ainsi que les conditions de performance lorsque celles-ci sont des conditions de marché.

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.

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.

Endettement net ou dette nette : il s'agit de la somme des passifs financiers courants et non courants déduction faite de la trésorerie et équivalents.

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 hyper inflationniste par l'IASB.

Investissement net dans une activité à l'étranger

Les écarts de change résultant de la conversion d'un investissement net dans une activité à l'étranger et des couvertures correspondantes sont comptabilisés en réserve de conversion. Ils sont comptabilisés en résultat lors de la cession de l'activité à l'étranger.

B.1.3 Regroupements d'entreprises

Suite à la révision des normes IFRS 3 et IAS 27 en 2008, le groupe a modifié sa méthode de comptabilisation des regroupements d'entreprises 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 19 septembre 2016, le groupe a finalisé l'acquisition de 100 % des titres de la société LanguageLine Solutions LLC, le leader sur le marché nord-américain des solutions d'interprétariat par téléphone et par visioconférence pour le compte de nombreuses sociétés et institutions dans les secteurs de la santé, des assurances, des services financiers, des télécommunications et dans le secteur public.

Cette acquisition est consolidée par intégration globale à compter du 19 septembre 2016.

Le prix d'acquisition a été réglé en numéraire pour un montant définitif de 1 538 millions de dollars. Il n'est pas prévu dans le contrat d'achat de clause d'ajustement de prix futur. Les frais afférents à cette acquisition ont été comptabilisés en autres charges d'exploitation pour un montant total de 5,4 millions d'euros.

Le tableau ci-dessous présente la meilleure estimation à la date d'arrêté des comptes, des justes valeurs attribuées aux actifs et passifs identifiables de LanguageLine Solutions LLC à la date d'acquisition :

<i>en millions de dollars US</i>	Justes valeurs provisoires au 19/09/2016
Actifs non courants	
Immobilisations incorporelles	985
Immobilisations corporelles	9
Autres actifs non courants	4
Total actifs non courants	998
Actifs courants	
Actifs d'impôts exigibles	4
Clients	77
Autres actifs courants	6
Trésorerie et équivalents	10
Total actifs courants	97
TOTAL ACTIF	1 095
Passifs non courants	
Provisions	1
Impôts différés passifs	398
Total passifs non courants	399
Passifs courants	
Provisions	1
Fournisseurs	8
Autres passifs courants	20
Total passifs courants	29
TOTAL PASSIF	428
ACTIFS NETS ACQUIS À 100 %	667
PRIX D'ACQUISITION	1 538
GOODWILL	871

Le groupe est en cours d'évaluation des actifs et passifs de la société acquise et a, dans un premier temps, estimé à :

- 808,5 millions de dollars US la valeur de la « relation clients » ;
- 109,8 millions de dollars US la valeur de la « marque LLS » ;
- 64,8 millions de dollars US la valeur de la technologie développée en interne ;

ce qui a conduit à la comptabilisation d'un actif incorporel de 983,2 millions de dollars US et d'un impôt différé passif de 398 millions de dollars US. Il en résulte un goodwill préliminaire

de 871 millions de dollars US, qui sera définitivement figé au cours des prochains mois.

Au-delà de la valeur de ces incorporels, cette acquisition va permettre au groupe de renforcer son leadership mondial dans le domaine des services à forte valeur ajoutée ainsi que de développer progressivement les activités de LanguageLine Solutions LLC sur tous ses marchés.

Les garanties de passif reçues dans le cadre de cette acquisition sont décrites dans la note 1.4 *Garanties et autres obligations contractuelles*.

La contribution de LanguageLine Solutions LLC au résultat du groupe se présente comme suit :

<i>en millions de dollars US</i>	19/09/2016-31/12/2016
Chiffre d'affaires	124
Résultat opérationnel *	45
Résultat net *	27

* hors amortissement des incorporels liés à l'acquisition.

NOTE B.3 Informations financières pro forma

Les informations financières ci-dessous ont pour objet de présenter l'impact qu'aurait eu l'acquisition de LanguageLine Solutions LLC, si elle avait eu lieu au 1^{er} janvier 2016, sur le compte de résultat de la période du 1^{er} janvier au 31 décembre 2016. Elles reflètent une situation hypothétique et sont présentées exclusivement à titre illustratif et ainsi, ne constituent pas une indication des résultats des activités futures du groupe à l'issue de l'acquisition.

En conséquence, les résultats consolidés du groupe pourront différer de manière significative par rapport à l'information présentée.

Ces informations ont été préparées conformément aux dispositions de l'Annexe II du Règlement Européen n° 809/2004 « Module information financière Pro forma », à la recommandation n°2013/319 publiée par l'ESMA le 20 mars 2013 et à la recommandation n°2013-08 publiée par l'AMF sur les informations financières pro forma.

► Compte de résultat pro forma pour l'exercice 2016

	2016 publié	LLS 01/01/2016 au 19/09/2016	Ajustements pro forma	2016 pro forma
	A	B	C	D
Chiffre d'affaires	3 649	261		3 910
Autres produits de l'activité	5			5
Personnel, charges externes et impôts & taxes	- 3 096	- 165		- 3 261
Dotations aux amortissements	- 150	- 5		- 155
Amortissements des incorporels liés aux acquisitions	- 41	- 17	- 27 a	- 85
Charges liées aux paiements fondés sur des actions	- 22	- 41	41 b	- 22
Autres produits (charges) d'exploitation	- 6	- 21		- 27
Résultat opérationnel	339	12	14	365
Résultat financier	- 39	- 31	14 c	- 56
Résultat avant impôt	300	- 19	28	309
Charge d'impôt	- 83	- 19	6 d	- 96
Résultat net après impôt	217	- 38	34	213
RÉSULTAT NET APRÈS IMPÔT - PART DU GROUPE	214	- 38	34	210

Hypothèses retenues pour les informations pro forma

Le compte de résultat pro forma pour l'exercice 2016 a été préparé en ajoutant à l'état du résultat consolidé 2016 (*colonne A*), le compte de résultat historique de LanguageLine Solutions LLC sur la période 01/01 au 19/09 (*colonne B*). Il a ensuite été procédé aux ajustements suivants (*colonne C*) :

- prise en compte de la charge d'amortissement complémentaire des actifs incorporels identifiés évalués à la juste valeur lors de l'affectation à ce jour provisoire du prix d'acquisition (**a**) ;
- annulation des charges liées aux paiements fondés sur des actions du fait que l'acquisition a déclenché l'exercice immédiat des programmes en cours (**b**) ;

- prise en compte de la charge d'intérêt théorique correspondant au financement de l'acquisition, comme si le décaissement avait eu lieu au 1^{er} janvier de l'année considérée, en retenant les taux d'intérêt en vigueur sur la période concernée compte tenu des conditions de financement de l'acquisition (**c**) ;

- annulation de la charge d'intérêts de LLS sur la période, les emprunts souscrits par la société ayant été remboursés dans le cadre de l'acquisition (**c**) ;

- prise en compte des effets impôts liés à ces retraitements (**d**).

Les comptes pro forma, incluent 26,7 millions d'euros de frais liés à l'opération et qui sont non récurrents.

Le groupe n'a pas identifié à ce jour de divergences entre les règles et méthodes comptables de LanguageLine Solutions LLC et celles du groupe qui pourraient avoir un impact significatif sur les comptes et nécessiteraient des ajustements.

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 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
Variation de périmètre *	1	4		2	7
Reclassement	19	14	- 16	- 17	0
Augmentation	57	65	29	27	178
Diminution	- 7	- 19	- 5	0	- 31
Conversion	- 2	3	- 1	- 1	- 1
31 DÉCEMBRE 2016	470	540	218	23	1 251

* Les lignes « variation de périmètre » sont liées à l'acquisition de la société LanguageLine Solutions LLC en septembre 2016 et à l'ajustement du bilan d'acquisition au cours du premier semestre 2015 de la société Aegis USA Inc. acquise en 2014.

Amortissements	Terrains & constructions	Matériel informatique téléphonique	Autres	En cours	Total
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
Variation de périmètre *		1			1
Reclassement	- 9	- 9	18		0
Dotation	- 46	- 62	- 23		- 131
Diminution	7	19	4		30
Conversion		- 2	- 3		- 5
31 DÉCEMBRE 2016	- 240	- 404	- 131		- 775

Montant net	Terrains & constructions	Matériel informatique téléphonique	Autres	En cours	Total
31 DÉCEMBRE 2014	175	119	80	17	391
31 DÉCEMBRE 2015	210	122	84	12	428
31 DÉCEMBRE 2016	230	136	87	23	476

* Les lignes « variation de périmètre » sont liées à l'acquisition de la société LanguageLine Solutions LLC en septembre 2016 et à l'ajustement du bilan d'acquisition au cours du premier semestre 2015 de la société Aegis USA Inc. acquise en 2014.

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 » et technologies évaluées et comptabilisées dans le cadre des regroupements d'entreprises ;
- les logiciels acquis par le groupe, ayant une durée d'utilité finie, qui sont comptabilisés 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 6 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	Marques et relations clients	Autres	Total
AU 31 DÉCEMBRE 2014	138	349	3	490
Variation 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
Variation de périmètre	58	822		880
Reclassement	3		- 1	2
Augmentation	14			14
Diminution	- 5			- 5
Conversion	6	58		64
AU 31 DÉCEMBRE 2016	233	1 211	1	1 445

Dépréciations & amortissements	Logiciels	Marques et relations clients	Autres	Total
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
Reclassement	- 3		1	- 2
Dotation	- 19	- 41		- 60
Diminution	5			5
Conversion	- 3	- 1		- 4
AU 31 DÉCEMBRE 2016	- 142	- 128	0	- 270

Montant net	Logiciels	Marques et relations clients	Autres	Total
AU 31 DÉCEMBRE 2014	34	288	1	323
AU 31 DÉCEMBRE 2015	35	245	1	281
AU 31 DÉCEMBRE 2016	91	1 083	1	1 175

Au 31 décembre 2016, les marques et « relations clients » s'élèvent respectivement 104,5 millions d'euros et 978,6 millions d'euros.

Suite à l'acquisition de LanguageLine Solutions LLC un montant total de 880,1 millions d'euros a été affecté à la marque, la

« relation clients » et à la technologie développée en interne (voir note B.2 *Évolution du périmètre de consolidation*). Suite à une analyse, il a été jugé que la durée de vie de la marque LLS était indéterminée, celle-ci ne fait donc pas l'objet d'un amortissement.

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.

	31/12/2016			31/12/2015
	Brut	Dépréc.	Net	Net
Créances clients et comptes rattachés	879	- 8	871	754
Autres créances	21	- 9	12	22
État, impôts et taxes	37		37	41
Avances et créances sur immobilisations	8		8	6
Charges constatées d'avance	43		43	38
TOTAL	988	- 17	971	861

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

	31/12/2016	31/12/2015
Anglophone APAC	396	410
Ibérico-LATAM	227	150
Europ cont.& MEA	180	194
LLS	68	0
TOTAL	871	754

► Échéancier des créances clients et comptes rattachés

	31/12/2016	31/12/2015
non échues	706	579
< 30 jours	114	115
< 60 jours	21	28
< 90 jours	10	8
< 120 jours	13	17
> 120 jours	7	7
TOTAL	871	754

Affacturage

Dans le cadre d'un contrat d'affacturage, les créances sont cédées sans recours, à condition principalement :

- qu'elles remplissent les critères d'éligibilité requis dans le contrat ;
- qu'elles ne soient pas valablement contestables par le client ;
- qu'en cas de défaillance du client, le groupe respecte la procédure prévue dans le contrat d'assurance.

Le groupe et certaines de ses filiales ont mis en place des contrats d'affacturage qui répondent aux critères de déconsolidation. Ces contrats portent sur un montant de 50,5 millions d'euros au 31 décembre 2016 (32,2 millions d'euros au 31 décembre 2015).

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 2016

Dans le cadre de l'autorisation donnée par l'assemblée générale du 28 avril 2016 portant sur un montant maximum de 2,5 % du capital de la société à la date d'attribution, les conseils d'administration du 28 avril 2016 et 2 novembre 2016 ont attribué gratuitement un total de 1 065 808 actions de performance à des salariés et mandataires sociaux du groupe. Le conseil du 28 avril 2016, 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 de 350 000 actions de performance et qui présente les mêmes caractéristiques que le plan évoqué ci-dessus.

Les caractéristiques de ces plans sont les suivantes :

	Plan 28/04/2016	Plan 02/11/2016
Date du conseil ayant attribué les actions	28/04/2016	02/11/2016
Période d'acquisition des droits	28/04/2016 au 28/04/2019	02/11/2016 au 02/11/2019
Date d'octroi	28/04/2016	02/11/2016
Nombre d'actions attribuées *	1 264 300	151 508
Nombre d'actions annulées	- 31 600	
Nombre d'actions en circulation au 31/12/2016	1 232 700	151 508
Juste valeur d'une action de performance à la date d'octroi (avec prise en compte du critère de marché)	48,51 €	72,40 €
Juste valeur d'une action de performance à la date d'octroi (sans prise en compte du critère de marché)	75,20 €	88,80 €
* dont mandataires sociaux	350 000	0

L'attribution 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 2016 à 2018.

Sur les quatre critères de performance définis par le conseil d'administration et qui sont énoncés ci-dessous, seuls seront retenus les trois critères qui présentent le meilleur niveau de performance. Le nombre d'actions attribuées résultera de la moyenne des trois pourcentages obtenus.

L'un des quatre critères étant un critère de marché (évolution du cours de bourse par rapport à l'indice SBF 120), celui-ci doit

être pris en compte dans le calcul de la juste valeur des actions de performance. Cependant, seuls trois critères étant retenus pour le calcul définitif du nombre d'actions attribuées, il n'existe aucune certitude que le critère de marché soit finalement retenu. En conséquence, deux justes valeurs ont été calculées à la date d'octroi, prenant en compte ou pas le critère de marché. Au 31 décembre 2016, il a été jugé probable que le critère de marché ne serait pas nécessaire pour obtenir le nombre d'actions le plus favorable et le montant comptabilisé au titre de ces plans est donc basé sur des justes valeurs de 75,20 euros et 88,80 euros par action, ce qui représente une charge de 16,5 millions d'euros au titre de l'exercice 2016.



Pourcentage obtenu	0 %	50 %	75 %	100 %
Croissance moyenne du chiffre d'affaires à taux de change et périmètre constants	Inférieure à 3,5 %	Supérieure à 3,5 % (inclus) mais inférieure à 5,0 % (inclus)		Supérieure à 5,0 %
Taux moyen de la marge d'EBITA courant	Inférieur à 10,3 %	Supérieur à 10,3 % (inclus) mais inférieur à 10,4 % (exclus)	Supérieur à 10,4 % (inclus) mais inférieur à 10,5 %	Supérieur ou égale à 10,5 % (inclus)
Évolution du cours de l'action Teleperformance SE par rapport à l'indice SBF 120	Évolution négative	Supérieure à 0 et jusqu'à 2,5 % (inclus)		Supérieure à 2,5 %
Critère qualitatif	0 à 25 points	25 (inclus) à 35 points		35 (inclus) à 45 points

Actions de performance 2013 et 2014

Le conseil d'administration du 30 juillet 2013 a attribué gratuitement un total de 840 000 actions de performance à des salariés du groupe et 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. Ces deux plans avaient les mêmes caractéristiques et étaient soumis aux mêmes conditions de performance et de présence.

Le conseil d'administration dans sa séance du 24 février 2016 a constaté la réalisation des conditions de performances attachées à ces plans et qui portaient sur les exercices 2013 à 2015. En conséquence, les actions ont été définitivement acquises par les bénéficiaires présents à la date du 30 juillet 2016 qui se sont vus attribuer 935 000 actions.

Ces actions ont été achetées sur le marché à hauteur de 356 690 représentant un montant de 23,0 millions d'euros qui a été imputé sur les capitaux propres, le solde ayant fait l'objet d'une émission d'actions nouvelles soit une augmentation de capital de 578 310 actions pour 1,5 million d'euros. Une charge de 5,4 millions d'euros a été constatée en 2016 contre 16,7 millions d'euros en 2015.

Le conseil d'administration du 25 février 2014 a procédé à l'attribution gratuite de 22 500 actions de performance, conditionnée à la présence du bénéficiaire à la date du 25 février 2017 ainsi qu'à la réalisation de certains critères de performance portant sur les exercices 2014 à 2016. Les critères n'ayant pas été atteints, la charge provisionnée au titre de ce plan à fin 2015 a été reprise dans le compte de résultat 2016 et ce pour un montant de 0,4 million d'euros.

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 9,8 millions d'euros sur l'exercice 2016 contre 8,2 millions d'euros en 2015.

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.

	31/12/2016	31/12/2015
Fournisseurs	126	117
Autres créditeurs	158	125
État impôts et taxes	56	57
Charges à payer	160	127
Autres dettes d'exploitation	68	52
TOTAL	568	478

Les autres dettes d'exploitation au 31 décembre 2016 incluent pour 23,9 millions d'euros (contre 23,5 millions d'euros au 31 décembre 2015) 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.

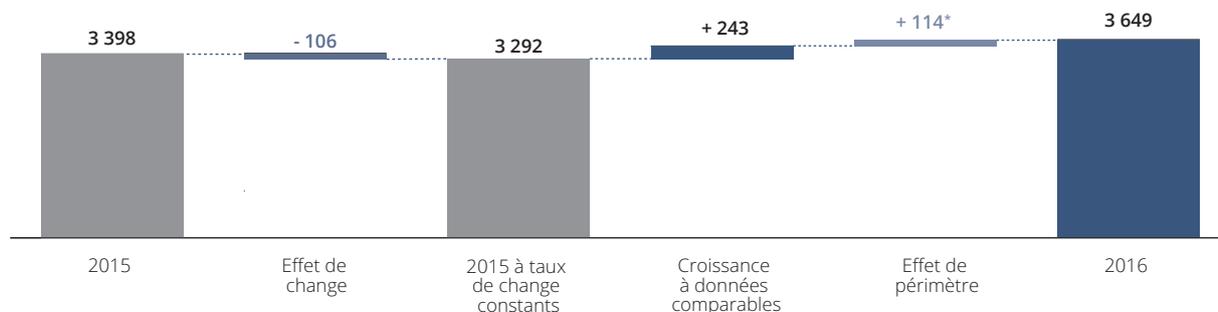
Pour les contrats dont la facturation est basée sur du temps passé, le produit est estimé en fonction du temps effectif facturable.

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 la société LanguageLine Solutions LLC acquise au cours du second semestre 2016.

Le chiffre d'affaires consolidé 2016 s'élève à 3 649,3 millions d'euros soit, à données publiées, une hausse de 7,4 % par rapport à 2015. À périmètre et taux de change constants, la progression est de 7,4 %.

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 2016, les subventions représentent un montant de 5,2 millions d'euros contre 6,6 millions d'euros en 2015. Elles intègrent le CICE pour 2,8 millions d'euros sur l'année 2016 contre 3,0 millions d'euros en 2015.



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.

Paielements 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*.

	2016	2015
Loyers et charges locatives immobilier	- 196	- 188
Frais de télécommunication	- 93	- 93
Location et entretien de matériel	- 66	- 62
Frais de déplacement, missions & réceptions	- 46	- 37
Nettoyage et gardiennage	- 44	- 41
Frais de fonctionnement	- 43	- 51
Frais de recrutement	- 34	- 30
Honoraires	- 33	- 32
Consommables	- 15	- 13
Autres	- 72	- 79
TOTAL	- 642	- 626

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...

	2016	2015
Autres produits d'exploitation	0	0
Autres charges d'exploitation	- 6	- 3
TOTAL	- 6	- 3

Les autres charges d'exploitation 2016 comprennent principalement les frais liés à l'acquisition de LanguageLine Solutions.

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'acquiescer 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, le Guyana, l'Australie et la Malaisie ;
- 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.

L'activité de LanguageLine Solutions LLC est en cours d'intégration par le groupe et fait, en 2016, l'objet d'un secteur distinct.

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.

2016	Anglophone APAC	Ibérico- LATAM	Europe cont.& MEA	LanguageLine Solutions	Holdings	Total
Chiffre d'affaires	1 716	884	935	114		3 649
Résultat opérationnel	150	89	69	23	8	339
Investissements	87	59	44	2		192
Actifs incorporels et corporels (nets)	1 238	312	303	1 748	2	3 603
Amortissements des actifs corporels et incorporels	95	41	34	21		191

2015	Anglophone APAC	Ibérico- LATAM	Europe cont.& MEA	LanguageLine Solutions	Holdings	Total
Chiffre d'affaires	1 688	834	876			3 398
Résultat opérationnel	150	101	43		14	308
Investissements	89	37	48			174
Actifs incorporels et corporels (nets)	1 234	294	302		2	1 832
Amortissements des actifs corporels et incorporels	90	40	34		1	165

D. Goodwill

NOTE D.1 Principes et méthodes comptables

Lors d'un regroupement d'entreprises, le goodwill est calculé conformément aux principes présentés en note B.1.3 *Regroupements 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 risque 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 risque 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 2015 et 2016 sont détaillées ci-dessous :

Goodwill	Valeurs brutes	Dépréciations	Montant net
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
Variation de périmètre *	779		779
Conversion	50		50
AU 31 DÉCEMBRE 2016	1 975	- 23	1 952

* Les lignes « variation de périmètre » sont liées à l'acquisition de la société LanguageLine Solutions LLC en septembre 2016 et à l'ajustement du bilan d'acquisition au cours du premier semestre 2015 d'Aegis USA Inc. acquise en 2014.

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 2016, 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.

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.

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 64,3 millions d'euros sur celle-ci. Hors CICE, la valeur recouvrable de l'UGT aurait été supérieure de 48,8 millions d'euros à la valeur comptable des actifs ce qui n'aurait pas conduit à une dépréciation du goodwill.

UGT LanguageLine Solutions

Suite à l'acquisition de LanguageLine Solutions LLC en septembre 2016, un goodwill provisoire de 824 millions d'euros a été constaté au bilan du 31 décembre 2016. En effet, comme indiqué en note B.2 *Évolution du périmètre de consolidation*, la société est en cours d'évaluation des actifs et passifs acquis.

Autres UGT

Les autres UGT ne représentent individuellement que des montants inférieurs à 1,6 % 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 2016.

	Goodwill		Taux d'actualisation			
	31/12/2016	dont dépréciation	31/12/2015	dont dépréciation	2016	2015
LanguageLine Solutions LLC *	824					
Amérique du Nord & FHCS	698	16	676	16	7,3 %	8,1 %
Nearshore	118		125	0	10,0 %	10,6 %
Europe centrale	94		94	0	5,7 %	6,5 %
Royaume-Uni	70		82	0	7,0 %	7,8 %
FSM	53		53	0	6,4 %	7,1 %
Autres	95	7	93	7		
TOTAL	1 952	23	1 123	23		

* Compte tenu de son acquisition au cours de 2nd semestre 2016, aucun test de dépréciation n'a été réalisé sur cette UGT au 31/12/2016.

La diminution des taux d'actualisation provient principalement de la diminution du bêta retenu.

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 tel que figurant au bilan du 31 décembre 2016 se détaille comme suit :

	Valeur recouvrable 2016
Amérique du Nord	1 842
Nearshore	718
Royaume-Uni	241
FSM	190
Europe centrale	173



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.

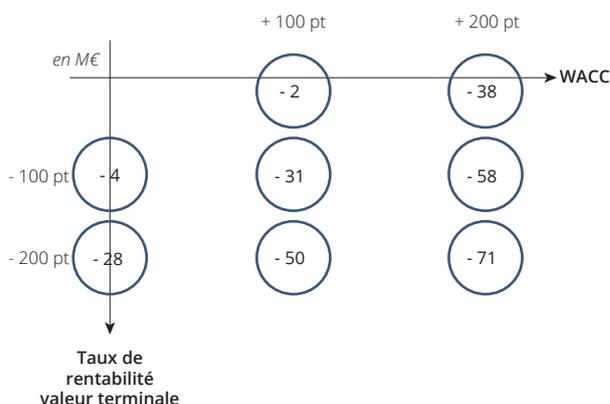
En 2016, l'UGT Europe centrale dont le goodwill se monte à 94 millions d'euros, a fait l'objet d'analyses complémentaires.

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.

Test de sensibilité Europe centrale



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 (C.V.A.E.) 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 2016 s'élève à 82,8 millions d'euros contre 77,8 millions d'euros en 2015 et est analysée ci-dessous :

	2016	2015
Résultat net consolidé	217	203
Charge d'impôt courant	97	79
Charge d'impôt différé	- 14	- 1
Résultat avant impôt	300	281
Taux d'impôt en vigueur en France	34,43 %	38,00 %
Charge d'impôt théorique	- 103	- 107
CVAE	- 2	- 2
IRES/IRAP	- 1	- 1
Taxe sur les dividendes	- 2	- 2
Différentiel de taux	24	34
Autres différences permanentes et divers	- 1	4
Actifs d'impôt différé non reconnus	2	- 4
TOTAL	- 83	- 78

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 31/12/2014	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
Périmètre	6	357	- 351	
Résultat	5	- 9	14	
Conversion	- 1	22	- 23	
Compensation IDA/IDP	- 16	- 16	0	
AU 31/12/2016	30	464	- 434	7

Les impôts différés passifs liés aux actifs incorporels reconnus dans le cadre de regroupements d'entreprises se montent à 453,3 millions d'euros au 31 décembre 2016 (89,3 millions d'euros au 31 décembre 2015) suite à l'acquisition de LanguageLine Solutions LLC.

Les impôts différés actifs se montent à 29,3 millions d'euros au 31 décembre 2016 contre 36,2 millions d'euros au 31 décembre 2015 et concernent des pertes fiscales reportables pour 6,8 millions d'euros.

Des actifs d'impôts différés sur des déficits fiscaux reportables n'ont pas été reconnus, à hauteur de 22,6 millions d'euros au 31 décembre 2016 (14,2 millions d'euros au 31 décembre 2015), la visibilité sur leur recouvrement n'ayant pas été jugée suffisante.

Le groupe dispose d'environ 109 millions d'euros de déficits fiscaux reportables dont 100 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 2016 est de 144 450 000 euros, divisé en 57 780 000 actions d'une valeur nominal de 2,50 €, entièrement libérées.

	31/12/2016	31/12/2015
Nombre d'actions émises et entièrement libérées	57 780 000	57 201 690
dont actions détenues par le groupe	14 000	146 247
Dividende distribué au titre de l'exercice *	75,1 **	68,6
Dividende par action (en €)	1,30 **	1,20

* Sur la base du nombre d'actions au 31 décembre.

** Tel que proposé à l'AG du 23 juin 2017.

La société Teleperformance a procédé à une augmentation de son capital social de 1 445 775 euros en août 2016 qui correspond à l'émission de 578 310 actions.

NOTE F.2 Titres d'auto-contrôle

Les titres d'auto-contrôle sont enregistrés en déduction des capitaux propres consolidés. Lors de leur cession, la contrepartie reçue en échange de ces titres, nette des coûts de transaction et des effets d'impôts liés, est comptabilisée en capitaux propres.

Le groupe détient, au 31 décembre 2016, 14 000 actions de la société acquises dans le cadre du contrat de liquidité pour un montant de 1,3 million d'euros. Ce montant est imputé 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.

	2016	2015
Résultat net, part du groupe	214	200
Nombre moyen pondéré d'actions utilisé pour le calcul du résultat net par action	57 263 301	57 111 038
Effet dilutif des actions de performance	954 552	857 176
Nombre moyen pondéré d'actions utilisé pour le calcul du résultat net dilué par action	58 217 853	57 968 214
Résultat de base par action (en €)	3,73	3,51
Résultat dilué par action (en €)	3,67	3,45

► Nombre moyen pondéré d'actions utilisé pour le calcul du résultat par action

	2016	2015
Actions ordinaires émises au 1 ^{er} janvier	57 201 690	57 201 690
Actions auto détenues	- 178 561	- 90 652
Actions émises	240 172	
TOTAL	57 263 301	57 111 038

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'entreprises, 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. Lorsqu'un emprunt peut être remboursé avant son échéance finale, la durée probable de l'emprunt est estimée à chaque clôture pour la prise en compte des frais d'émission dans le 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 31/12/2016	Total 31/12/2015
Prêts	2	10	12	3
Instruments financiers dérivés	3		3	3
Dépôts et cautionnements	8	45	53	41
Garantie de passif	11		11	31
Montant brut actifs financiers	24	55	79	78
Provisions			0	- 1
MONTANT NET ACTIFS FINANCIERS	24	55	79	77

Le montant figurant en garantie de passif, soit 11,2 millions d'euros (11,8 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

	2016	2015
Produits de trésorerie et équivalents	1	1
Intérêts financiers	- 24	- 18
Commissions bancaires	- 11	- 5
Coût de l'endettement brut	- 35	- 23
Coût de l'endettement net	- 34	- 22
Gains de change	30	32
Pertes de change	- 35	- 37
Autres produits (charges) financiers	- 5	- 5
RÉSULTAT FINANCIER	- 39	- 27

NOTE G.4 Passifs financiers

L'acquisition de LanguageLine Solutions LLC par le groupe en date du 19 septembre 2016 a été financée à hauteur de 1 500 millions de dollars US par des emprunts bancaires, mis en place auprès des principales banques du groupe soit :

- un prêt relais de 250 millions de dollars US qui a été remplacé, le 14 décembre 2016, par un placement privé US (USPP) auprès de sept institutions financières pour le même montant : une tranche A de 7 ans au taux fixe de 3,92 % pour 75 millions de dollars US et une tranche B à 10 ans au taux fixe de 4,2 % pour 175 millions de dollars, toutes deux remboursables *in fine* ;
- un prêt relais de 668 millions d'euros pour une durée de 24 mois ;
- un emprunt de 500 millions de dollars US remboursable en quatre échéances égales sur une période de 5 ans.

Les frais d'émission de ces emprunts s'élèvent à 13,2 millions d'euros dont 5,8 millions d'euros ont été pris en charge dans le résultat financier 2016.

Au 31 décembre 2016, le groupe dispose par ailleurs 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 135 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 2021, utilisée à hauteur de 35 millions d'euros au 31 décembre 2016 (contre 90 millions d'euros au 31 décembre 2015) ;
- un billet de trésorerie de 30 millions d'euros à échéance janvier 2017.

Ces deux derniers font l'objet d'une couverture au travers d'un *Cross Currency Interest Swap*, dont le nominal est de 85 millions de dollars US.

Le solde disponible de la ligne de crédit syndiqué multidevises (€, US\$) au 31 décembre 2016 est de 265 millions d'euros.

Endettement financier net : Répartition courant/non courant

	31/12/2016	courant	non courant *	31/12/2015	courant	non courant
Emprunt auprès des établissements de crédit et « USPP »	1 881	194	1 687	547	94	453
Concours bancaires	3	3	0	3	3	
Dettes de crédit bail	2	1	1	2	1	1
Autres emprunts et dettes financières	7	7		2	2	
Cross Currency Interest sur emprunt	17	17		20	20	
Dettes auprès des actionnaires minoritaires	39	39		46	31	15
Total des dettes	1 949	261	1 688	620	151	469
Valeurs mobilières de placement	7	7		20	20	
Disponibilités	275	275		237	237	
Total des disponibilités	282	282		257	257	
ENDETTEMENT NET	1 667	- 21	1 688	363	- 106	469

* La partie à plus de cinq ans s'élève à 394 millions d'euros.

Le groupe fait très peu appel à la location financement, en conséquence le montant de la dette liée au crédit-bail est non significatif (1,8 million d'euros au 31 décembre 2016 et 2,3 millions d'euro au 31 décembre 2015).

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. La dette s'élève à 39,4 millions d'euros au 31 décembre 2016 contre 46 millions d'euros au 31 décembre 2015 sachant qu'un paiement de 30,8 millions d'euros est intervenu sur le 1^{er} semestre 2016.

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	580	30	545	2		2	1	
■ taux variable	1 301	703	595			3		
31/12/2016	1 881	733	1 140	2	0	5	1	0

	Total	€	USD	CLP	TRY	COP	MAD	Autre
Ventilation par taux								
■ taux fixe	304		298	1	1		2	2
■ taux variable	243	90	152			1		
31/12/2015	547	90	450	1	1	1	2	2



► Ventilation par types d'emprunt

	31/12/2016	Disponible	Total ligne de crédit	Montant en devises au 31/12/2016		Taux	Échéance	Covenant financier
LIGNE DE CRÉDIT								
Teleperformance SE	35	265	300	35	€	Euribor + 0,6 %	2021/02	oui
					USD	Libor + 1,50 %		
MMCC Solutions Canada		6	6		CAD	Bank's prime rate + 1 %		oui
Total	35	271	306					
PRÊTS BANCAIRES GARANTIS								
Citytech	1			1	USD	5,68 %	2017/03	non
Total	1							
PRÊTS BANCAIRES NON GARANTIS								
Teleperformance SE	128			135	USD	Libor \$ + 1,10 %	2017/07	oui
Teleperformance SE (Billet de trésorerie NEU CP)	30			30	€	- 0,08 %	2017/01	oui
Teleperformance SE (USPP)	152			160	USD	3,64 %	2021/12	oui
Teleperformance SE (USPP)	155			165	USD	3,98 %	2024/12	oui
Teleperformance SE (USPP)	166			175	USD	4,22 %	2026/12	oui
Teleperformance SE (USPP)	71			75	USD	3,92 %	2023/12	oui
Teleperformance SE	668			668	€	Euribor + 1 %	2018/08	oui
Teleperformance SE	474			500	USD	Libor \$ + 1,7 %	2021/08	oui
TLS Contact Maroc	1			5	MAD	6,25 %	2019/06	non
TP Chili	2			1 434	CLP	6,84 % à 7,94 %	2017/05	non
Teledatos	3			10 850	COP	DTF + 4,75 %	2017/01	non
Teledatos	2			6 004	COP	15,00 %	2017/01	non
Total	1 852							
Frais d'émissions des emprunts	- 7							
TOTAL	1 881	271	306					

Covenants

Les dettes financières suivantes :

- crédit syndiqué multi devise de 300 millions d'euros ;
 - emprunts bancaires de 135 et 500 millions de dollars US ;
 - placements privés US de 250 et 325 millions de dollars US ;
 - prêt relais de 668 millions d'euros
- sont soumises à des covenants financiers, qui ont tous été respectés au 31 décembre 2016.

Le tableau ci-après récapitule les ratios applicables :

	Au 31/12/2016 et 30/06/2017	Au 31/12/2017	Au 30/06/2018	Au 31/12/2018 et suivants
Dettes nettes consolidées/Total capitaux propres	≤ 1,00x	≤ 0,90x	≤ 0,80x	≤ 0,70x
Dettes nettes consolidées/EBITDA courant	≤ 2,75x	≤ 2,50x	≤ 2,25x	≤ 2,00x

Risque de taux d'intérêt

Le groupe est exposé à un risque de taux d'intérêt sur ses passifs financiers comme sur ses liquidités. Le tableau ci-après récapitule les montants soumis au risque de taux d'intérêt :

Une variation de 100 points de base des taux d'intérêt aurait un impact de 9,2 millions d'euros en 2016 et de 0,1 million d'euros en 2015.

Endettement net	31/12/2016	Taux fixes	Soumis à risque de taux	31/12/2015	Taux fixes	Soumis à risque de taux
Total des dettes	1 949	619	1 330	620	350	270
Total des disponibilités	- 282		- 282	- 257		- 257
ENDETTEMENT NET	1 667	619	1 048	363	350	13

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 financiers dérivés au 31 décembre 2016	Montant notionnel en devises	Montant notionnel en € au 31/12/2016	Juste valeur en € au 31/12/2016	Capitaux propres	Résultat 2016
Couverture de change budgétaire USD/MXN 2016					
Ventes à terme USD	10	9	- 1		- 1
Couverture de change budgétaire USD/MXN 2017					
Put & call USD - options	8	8	0	0	0
Ventes à terme USD	32	30	- 2	- 2	0
Ventes options USD *	5	5	0		0
Couverture de change budgétaire MXN/USD 2016					
Achats à terme MXN	197	9	- 1		- 1
Couverture de change budgétaire MXN/USD 2017					
Put & call MXN - options	205	9	- 1	- 1	0
Achats à terme MXN	501	23	- 2	- 2	0
Ventes options MXN *	140	6	0		0
Couverture de change budgétaire USD/PHP 2016					
Achats à terme PHP	2 395	46	0	0	0
Couverture de change budgétaire USD/PHP 2017					
Put & call PHP - options	2 800	54	- 5	- 5	0
Achats à terme PHP	6 305	121	- 2	- 1	- 1
Ventes options PHP *	1 900	36	- 1		- 1
Couverture de change budgétaire COP/EUR 2017					
Ventes à terme EUR	19	19	0	0	0
Put & call EUR - options	5	5	0	0	0
Ventes options EUR *	4	4	0		0
Couverture de change budgétaire COP/USD 2017					
Put & call USD - options	8	8	0	0	0
Ventes à terme USD	35	33	0	0	0
Ventes options USD *	7	7	0		0
Couverture de change budgétaire USD/INR 2017					
Put & call USD - options	6	6	0	0	0
Ventes à terme USD	15	14	0	0	0
Ventes options USD *	4	4	0		0
Couverture de change budgétaire EUR/TND 2017					
Achats à terme TND	52	21	0	0	0
Cross Currency Interest Swap EUR/USD					
	85	81	- 17		- 17
USD interest caps					
	400	380	0		0
Couverture Prêt intragroupe					
■ en GBP	6	7	1		1
■ en USD	140	133	- 7		- 7
■ en PHP	4 486	86	1		1
Couverture cash pooling					
■ en MXN	1 570	72	- 1		- 1
■ en USD	45	43	0		0

* Non éligibles à la comptabilité de couverture.

Instrument financiers dérivés au 31 décembre 2015	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.

Au 31 décembre 2016, la juste valeur des instruments financiers dérivés se monte à - 37,7 millions d'euros (contre - 40,6 millions d'euros au 31 décembre 2015) dont 3,3 millions d'euros sont présentés en autres actifs financiers, 23,9 millions d'euros en autres passifs courants et 17,1 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 :

	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
31/12/2016									
INSTRUMENTS FINANCIERS ACTIFS									
I - Actifs financiers à la juste valeur	7	3	0	0	10	7	3	0	10
Couvertures de change		3			3		3		3
Valeurs mobilières de placement	7				7	7			7
II - Actifs financiers au coût amorti	0	0	1 322	0	1 322	275	1 047	0	1 322
Prêts			12		12		12		12
Dépôts et cautionnements			53		53		53		53
Garantie de passif			11		11		11		11
Clients			871		871		871		871
Autres actifs			100		100		100		100
Disponibilités			275		275	275			275
INSTRUMENTS FINANCIERS PASSIFS									
I - Passifs financiers à la juste valeur	0	41	0	0	41	0	41	0	41
Cross Currency Interest Swap sur emprunt		17			17		17		17
Couvertures de change		24			24		24		24
II - Passifs financiers au coût amorti	0	0	3	2 458	2 461	3	2 458	0	2 461
Emprunt auprès des établissements de crédit et « USPP »				1 881	1 881		1 881		1 881
Dettes de crédit-bail				2	2		2		2
Autres emprunts et dettes financières				7	7		7		7
Concours bancaires			3		3	3			3
Fournisseurs				126	126		126		126
Autres passifs				442	442		442		442

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

Il n'y a pas eu de transferts entre les différents niveaux de juste valeur pour les actifs et passifs qui sont évalués selon cette méthode.

Les dettes auprès des actionnaires minoritaires qui s'élèvent à 39,4 millions d'euros au 31 décembre 2016 (46,0 millions d'euros au 31 décembre 2015) 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 7 % du chiffre d'affaires. Par ailleurs, 19 % du chiffre d'affaires est réalisé avec des clients opérant dans le secteur d'activité des télécommunications et des fournisseurs d'accès Internet. Aucun pays ne contribue à hauteur de plus de 10 % de l'encours client, à l'exception des États-Unis qui représentent environ 43 % des créances clients au 31 décembre 2016.

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 un peu moins de 60 % 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 2026 comme indiqué en note G.4 *Passifs financiers*.

Le solde disponible de la ligne de crédit syndiqué multidevises (€, US\$) au 31 décembre 2016 est de 265 millions d'euros.

L'endettement net au 31 décembre 2016 s'élève à 1 666,8 millions d'euros contre 362,7 millions d'euros au 31 décembre 2015.

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 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 GBP. 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 2016 est de 7,2 millions d'euros, principalement investis dans des SICAV et fonds communs de placement.

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 :

	31/12/2016	31/12/2015
Endettement (Trésorerie) net	1 667	363
Capitaux propres	1 922	1 765
RATIO D'ENDETTEMENT	0,87	0,21

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 1,3 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	2016		2015	
	Montant	%	Montant	%
Euro	856	23,5 %	771	22,7 %
US dollar	1 624	44,5 %	1 508	44,4 %
Real brésilien	185	5,1 %	190	5,6 %
Peso mexicain	85	2,3 %	87	2,6 %
Livre sterling	291	8,0 %	315	9,3 %
Peso colombien	124	3,4 %	96	2,8 %
Yuan	92	2,5 %	70	2,1 %
Autres	392	10,7 %	361	10,6 %
TOTAL	3 649	100 %	3 398	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 2016 d'environ 2,2 millions d'euros et ses capitaux propres d'environ 9,6 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 :

	2016	2015 à taux 2016	2015
Chiffre d'affaires	3 649	3 292	3 398
Résultat opérationnel	339	297	308
Résultat financier	- 39	- 40	- 27
RÉSULTAT NET	217	181	203
Résultat net, part du groupe	214	179	200

Au 31 décembre 2016, l'exposition du groupe au risque de change se résume ainsi :

	31/12/2016				31/12/2015			
	Actifs	Passifs	Position nette avant couverture	Position nette après couverture	Actifs	Passifs	Position nette avant couverture	Position nette après couverture
Euro	668	2 156	- 1 488	- 1 505	677	797	- 120	- 141
USD	3 327	631	2 696	2 684	1 488	278	1 210	1 202
BRL	110	27	83	83	87	22	65	65
MXN	128	38	90	87	120	10	110	103
GBP	188	33	155	156	213	41	172	171
COP	103	31	72	72	75	12	63	63
PHP	129	39	90	84	135	41	94	89
Autres	355	93	262	261	302	90	212	213
TOTAL	5 008	3 048	1 960	1 922	3 097	1 291	1 806	1 765

NOTE G.9 Devises étrangères

Principales devises	Pays	Cours moyen 2016	Cours de clôture 31/12/2016	Cours moyen 2015	Cours de clôture 31/12/2015
EUROPE					
Livre sterling	Grande-Bretagne	0,82	0,86	0,73	0,73
AMÉRIQUES ET ASIE					
Réal brésilien	Brésil	3,86	3,43	3,68	4,31
Peso colombien	Colombie	3 376,00	3 155,00	3 045,00	3 442,00
Dollar US	États-Unis	1,11	1,05	1,11	1,09
Peso mexicain	Mexique	20,66	21,77	17,59	18,92
Peso philippin	Philippines	52,55	52,27	50,49	51,00

Il est à noter que le compte de résultat de LanguageLine Solutions LLC étant intégré dans les comptes consolidés pour une période allant du 19 septembre au 31 décembre 2016, le taux moyen utilisé pour la conversion du dollars US est de 1,089 et le taux d'entrée de périmètre de 1,117.

H. Flux de trésorerie

NOTE H.1 Charges (produits) sans effet sur la trésorerie

	2016	2015
Dépréciations et amortissements des actifs immobilisés	191	165
Dotations (reprises) nettes aux provisions	- 15	4
Pertes et gains latents sur instruments financiers	- 2	- 2
Paiements fondés sur des actions	22	16
TOTAL	196	183

NOTE H.2 Variation du besoin en fonds de roulement

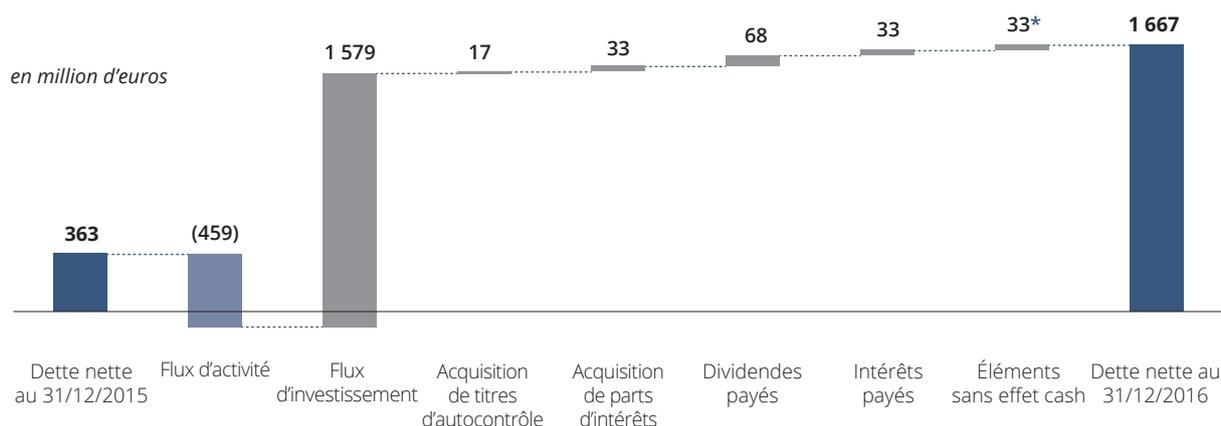
	2016	2015
Créances clients	- 45	- 37
Fournisseurs	50	- 2
Autres	12	30
TOTAL	17	- 9

L'augmentation des créances clients et des dettes fournisseurs est principalement liée à l'augmentation de l'activité, les créances augmentant plus faiblement du fait des efforts continus réalisés par le groupe dans la gestion des recouvrements clients.

NOTE H.3 Acquisition de participations avec prise de contrôle

Comme indiqué en note B.2, le groupe a acquis en septembre 2016 la société LanguageLine Solutions LLC et ce, pour un montant de 1 389,4 millions d'euros. La société disposait d'une trésorerie nette de 9,7 millions d'euros, l'investissement net se montant donc à 1 379,7 millions d'euros.

NOTE H.4 Bouclage des flux de trésorerie et de l'endettement financier net



* Dont effet de change 45 M€.

NOTE H.5 Trésorerie présentée dans l'état des flux de trésorerie

	Total 2016	Total 2015
Concours bancaires	- 3	- 3
Valeurs mobilières de placement	7	20
Disponibilités	275	237
TRÉSORERIE NETTE	279	254

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

	31/12/2015	Dotations	Reprises		Écart de conversion	Autres	31/12/2016
			utilisées	non utilisées			
NON COURANT							
Provisions engagements de retraite	10	2					12
Provisions pour charges - autres	0	1					1
Total	10	3	0	0	0	0	13
COURANT							
Provisions pour risques	68	10	- 29	- 20	- 1	4	32
Provisions pour charges - autres	2	1	- 1				2
Total	70	11	- 30	- 20	- 1	4	34
TOTAL	80	14	- 30	- 20	- 1	4	47

	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

Les provisions pour risques au 31 décembre 2016 incluent un passif éventuel de 11,7 millions d'euros (12,4 millions de dollars US), lié à des risques identifiés lors de l'acquisition d'Aegis USA Inc. en 2014 et dont 11,2 millions d'euros concernent des risques fiscaux. Un actif de 11,2 millions d'euros a été comptabilisé en contrepartie, ces risques étant couverts par une garantie de passif. Il est à noter que suite à l'extinction d'une partie des risques, la provision et l'actif ont été tous deux diminués de 19,5 millions d'euros sur l'exercice 2016.

Elles incluent également d'autres risques à hauteur de 19,7 millions d'euros dont 8,3 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.

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 :

	2016	2015
Taux d'actualisation	1,3 %	2,0 %
Taux d'augmentation des salaires	1,5 %/2,5 %	1,5 %/2,5 %
Taux de charges sociales	38 %/45 %	38 %/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 31/12/2014	6	4	10
Résultat 2015	1		1
Autres éléments du résultat global	- 1		- 1
Dette au 31/12/2015	6	4	10
Résultat 2016	1	1	2
Autres éléments du résultat global			0
Dette au 31/12/2016	7	5	12

La dette au 31 décembre 2016 présentée en « Autres » concerne principalement nos filiales aux Philippines, en Grèce et en Inde pour respectivement 1,5 million d'euros, 1,1 million d'euros et 1,1 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 :

- 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 ;
- 12,1 millions d'euros au 31 décembre 2016.

► Répartition par nature des actifs en couverture

	2016	2015
Engagements	16	13
Equities	6,7 %	6,1 %
Alternative investments	0,0 %	4,0 %
Bonds	12,2 %	13,6 %
Money market	23,6 %	25,2 %
Hold to maturity bonds	31,7 %	33,9 %
Loans & receivables	18,1 %	0,0 %
Real estate	7,4 %	14,7 %
Autres	0,3 %	2,6 %
Actif de couverture	4	3
Dette au bilan	12	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. Cette garantie étant liée aux obligations des filiales au titre du contrat commercial, elle expire avec l'exécution et la fin de ces obligations.

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 TP Portugal, dans le cadre d'un contrat commercial. Cette garantie a été signée en 2014 et restera en vigueur pour la durée du contrat.

Garanties de passif reçues dans le cadre des acquisitions d'actions

Les contrats d'acquisition d'Aegis USA Inc., City Park Technologies et LanguageLine Holding LLC 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 douze mois à trois ans à compter de la date de réalisation de l'acquisition sauf dans certains cas 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 un an ou trois ans selon les cas ;
- 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 ; ou
- par des déclarations et engagements couvrant certaines garanties.

Actifs donnés en garantie des dettes financières

Les actifs donnés en garantie des dettes financières concernent des immobilisations pour 0,9 million d'euros à fin 2016.

Ventilation des obligations contractuelles comptabilisées par échéance

	Total 31/12/2016	< 6 mois	De 6 à 12 mois	Total 2017	2018 à 2021	Au-delà
Emprunts auprès des établissements de crédit	1 881	73 *	121	194	1 293	394
Concours bancaires	3	3		3		
Dettes de crédit bail	2	1		1	1	
Autres emprunts et dettes financières	24	7	17	24		
Rachat de minoritaires	39	39		39		

* Inclut le tirage à hauteur de 35 millions d'euros de la ligne de crédit revolving de 300 millions d'euros à échéance 03 Février 2021.

	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 03 Février 2019.

Ventilation des engagements non comptabilisés de location simple par échéance

	Total 31/12/2016	< 6 mois	de 6 à 12 mois	Total 2017	2018 à 2021 *	Au-delà
Contrats de location simple	587	72	72	144	353	90

* Dont 2018 = 134 millions d'euros, 2019 = 103 millions d'euros, 2020 = 73 millions d'euros, 2021 = 43 millions d'euros.

	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

Les engagements ont été calculés en prenant en compte les loyers futurs de location immobilière tels qu'ils résultent du contrat de bail et ce jusqu'à son terme lorsqu'il n'y a pas de possibilité de sortie anticipée sans pénalités.

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 2016 est de 18,7 millions d'euros.

En décembre 2016, Teleperformance a conclu un accord avec un client du groupe, mettant ainsi fin à l'action en responsabilité engagée par ce dernier à l'égard de Teleperformance (à la suite

d'incidents dus à des accès non appropriés aux informations clients survenus en 2014 dans trois des centres du groupe). Au cours de l'année 2016, un accord a, par ailleurs, été conclu avec un autre client du groupe mettant fin à une action engagée contre Teleperformance pour un prétendu manquement à l'obligation d'information liée à la possibilité d'écouter ou enregistrer des appels pour des raisons de contrôles de qualité ou de formation. La charge découlant de ces deux accords s'élève à 4,8 millions d'euros et a été comptabilisée dans le résultat opérationnel 2016.

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 Principales transactions avec les parties liées

Courant 2016, il a été procédé à l'achat de participations minoritaires détenues par un mandataire social dans différentes sociétés du groupe et ce pour un montant total de 0,5 million d'euros.

NOTE J.3 Rémunération des dirigeants (Comex)

Le montant des rémunérations allouées aux dirigeants au titre des exercices 2016 et 2015 est récapitulé dans le tableau ci-dessous :

Rémunérations allouées	2016	2015
Avantages à court terme	15	14
Attribution d'actions de performance *	36	0
TOTAL	51	14

* Le montant indiqué correspond à la valeur des actions de performance définitivement acquises par les membres du comité exécutif en date du 01 août 2016.

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, qui se montait à 1,0 million de dollars au 31 décembre 2015, a été intégralement remboursé sur 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. Honoraires des commissaires aux comptes de Teleperformance SE (hors réseau international)

Le montant des honoraires des commissaires aux comptes de Teleperformance SE au titre de l'exercice 2016 se décompose comme suit :

(en milliers d'euros)	KPMG		Deloitte & Associés	
	Certification des comptes	Services autres que la certification des comptes	Certification des comptes	Services autres que la certification des comptes
Émetteur	364	26	246	4
Filiales intégrées globalement	95	495 *	122	9
TOTAL	459	521	368	13

* Concerne principalement les honoraires liés à l'acquisition de LanguageLine Solutions LLC.

L. Événements postérieurs à la clôture

Néant.

M. Liste des sociétés consolidées

Sociétés consolidées		Intérêts %	Contrôle %
Société mère	Teleperformance SE	100	100
SOCIÉTÉS OPÉRATIONNELLES			
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
	Teleperformance Germany Financial Services GmbH	100	100
	GN Research Germany GmbH	67	100
Danemark	Teleperformance Denmark A/S	100	100
Égypte	Service 800 Egypt	96	96
Finlande	Teleperformance Finland OY	100	100
France	Teleperformance France	100	100
	TP Etudes (GN Research France SAS)	67	100
	Teleperformance Europe Middle East and Africa	100	100
	Teleperformance intermédiation	100	100
Grèce	Ypiresia 800 Teleperformance Anonimi Etaireia Parohis Ypiresion	100	100
	Direct Response Service SA	100	100
	Mantel AEPY	100	100
	Customer Value Management	100	100
Italie	In & Out S.p.A.	100	100
	GN Research S.p.A. a socio unico	67	100

Sociétés consolidées		Intérêts %	Contrôle %
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
Madagascar	Teleperformance Madagascar	99	99
Maroc	Société Anonyme Marocaine d'Assistance Client S.A	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 LLC	100	100
Suède	Teleperformance Nordic AB	100	100
Slovaquie	Lion Teleservices SK, spol. s r.o.	100	100
Suisse	SCMG AG	100	100
Tunisie	Société Tunisienne de Telemarketing	100	100
	Société Méditerranéenne de Teleservices	100	100
Turquie	Metis Bilgisayar Sistemliri Sanayi ve Ticaret A.S	100	100
Ukraine	Limited Liability Company « KCU »	100	100
TLS Contact			
Luxembourg	TLS Group SA	100	100
Afrique du Sud	TLSccontact South Africa (PTY) Ltd	100	100
Albanie	TLSccontact Albania Sp.h.k	100	100
Algérie	SARL TLS Contact	100	100
Allemagne	TLSccontact Deutschland GmbH	100	100
Arménie	TLSccontact AM Limited Liability Company	100	100
Azerbaïdjan	TLSccontact Azerbaïdjan LLC	100	100
Biélorussie	Unitary Enterprise Providing Services « TLSccontact »	100	100
Chine	Beijing TLSccontact Consulting	100	100
Égypte	TLSccontact Egypt	100	100
Espagne	TLSccontact Espana SL	100	100
France	TLSccontact France	100	100
	TLSccontact Algérie	100	100
Gabon	TLSccontact Gabon	100	100
Géorgie	TLSccontact Georgia LLC	100	100
Hong Kong	TLSccontact Limited	100	100
Île Maurice	TLSccontact (Mau) Ltd	100	100
Indonésie	PT. TLSccontact Indonesia	99	99
Irlande	TLSccontact (Ireland) Ltd	100	100
Italie	TLSccontact Italia S.R.L	100	100
Kazakhstan	TLSccontact Kazakhstan Limited Liability Partnership	100	100
Kenya	TeleContact Limited	100	100
Liban	TLSccontact Lebanon SARL	100	100
Madagascar	TLSccontact Madagascar	100	100
Maroc	TLSccontact Maroc SARLAU	100	100

Sociétés consolidées		Intérêts %	Contrôle %
Monténégro	LLC « TLScontact » d.o.o. Podgorica	100	100
Nigeria	TLScontact Processing Services Limited	100	100
Ouganda	TLS Contact Limited	100	100
Ouzbékistan	TLS Contact Limited Liability Company	100	100
Philippines	TLScontact Philippines Corporation	100	100
Royaume-Uni	TLScontact (UK) Limited	100	100
	Teleperformance Contact Limited	100	100
	Application Facilitation Services Ltd	100	100
Russie	LLC TLScontact (RU)	100	100
Serbie	TLScontact doo Beograd-Stari Grad	100	100
Sierra Leone	TLScontact (SL) Ltd	100	100
Suisse	TLScontact Switzerland GmbH	100	100
Tanzanie	TLScontact (Tanzania) Ltd	100	100
Thaïlande	TLScontact International Co, Ltd	100	100
	TLScontact Enterprises (Thaïlande) Co, Ltd	100	100
Tunisie	TLScontact Tunisie	100	100
	Société Tunisienne d'assistance et de services	100	100
Turquie	TLS Danismanlik HVTLs	100	100
Ukraine	TLScontact Ukraine Limited Liability Company	100	100
Vietnam	TLScontact Vietnam Company Limited	100	100
Anglophone & Asie Pacifique			
Australie	Teleperformance Australia Pty Ltd	100	100
Afrique du Sud	TP South Africa Trading (PTY) Ltd	100	100
Canada	MMCC Solutions Canada company	100	100
	AllianceOne Limited	100	100
	Nova Information Technologies	100	100
Chine	North Asia United CRM Technologies (Beijing), Ltd	85	100
	Beijing Interactive CRM Technology Service Limited	85	100
	North Asia United CRM Technologies (Xian), Ltd	85	100
	Nanning North Asia United CRM Technologies Co., Ltd	85	100
	Teleperformance Information Technologies (Kunming) Co., Ltd	85	100
Guyana	Guyana call Center Inc.	100	100
Hong Kong	Hong Kong Asia CRM Limited	85	85
Inde	CRM Services India Private Limited	100	100
Indonésie	P.T. Telemarketing Indonesia	100	100
Jamaïque	Outsourcing Management International	100	100
Malaisie	Teleperformance Malaysia SDN.BHD	100	100
Philippines	Telephilippines incorporated	100	100
	TPPH - FHCS, Inc.	100	100
	TPPH-CRM Inc.	100	100
Royaume-Uni	Teleperformance Holdings Limited	100	100
	Teleperformance Limited	100	100
	MM Group Ireland Ltd	100	100
Singapour	Telemarketing Asia (Singapore) PTE LTD	100	100
USA	TP USA Inc (TPUSA)	100	100
	Americall Group Inc « AGI »	100	100

Sociétés consolidées		Intérêts %	Contrôle %
	Merkafon Management Corp	100	100
	Teleperformance Delaware Inc	100	100
	AllianceOne Incorporated (« AllianceOne »)	100	100
	AllianceOne Receivables Management Inc (« ARMI »)	100	100
	TP USA FHCS Inc	100	100
Ibérico-LATAM			
Argentine	Citytech SA	100	100
Brésil	Teleperformance CRM SA	100	100
	SPCC – Sao Paulo Contact Center Ltda	100	100
Chili	TP Chile	100	100
Colombie	Teleperformance Colombia SAS	100	100
Costa Rica	Costa Rica Contact Center CRCC S.A	100	100
	Teleperformance Costa Rica S.R.L	100	100
Espagne	Teleperformance Espana SAU	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
	Impulsora Corporativa Internacional, 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 (« HTC »)	100	100
Portugal	Teleperformance Portugal SA	100	100
Salvador	Compañía Salvadoreña de Teleservices, Sociedad Anónima de Capital Variable	100	100
LanguageLine Solutions LLC			
Royaume-Uni	LanguageLine Services UK Limited	100	100
USA	LanguageLine holdings II, Inc.	100	100
AUTRES			
Luxembourg	Luxembourg Contact Center S.A.R.L	100	100
Pays-Bas	Dutch Contact Centers BV	100	100
USA	Teleperformance Group Inc.	100	100

Toutes les sociétés sont consolidées par intégration globale.

6.7 Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés

Exercice clos le 31 décembre 2016

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 2016, 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 la note 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 données dans le rapport sur la gestion du groupe.

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 28 février 2017

Les commissaires aux comptes

KPMG Audit IS
Éric Junières
associé

Deloitte & associés
Philippe Battisti
associé



Comptes sociaux

7.1	Bilan actif au 31 décembre	188	7.5	Tableau des filiales et participations au 31 décembre 2016	206
7.2	Bilan passif au 31 décembre	188	7.6	Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels	208
7.3	Compte de résultat au 31 décembre	189	7.7	Résultats financiers au cours des 5 derniers exercices	209
7.4	Notes annexes	190			



7.1 Bilan actif au 31 décembre

(en milliers d'euros)	Note à l'annexe	2016		2015	
		Brut	Amortissements et provisions	Net	Net
Immobilisations incorporelles	2	3 923	3 666	257	74
Immobilisations corporelles	2	4 857	3 461	1 396	1 620
Immobilisations financières					
Titres de participation	3.1	1 981 644	250 609	1 731 035	959 968
Créances rattachées à des participations	3.2	1 420 847	329	1 420 518	764 382
Autres		31		31	31
Total des immobilisations financières		3 402 522	250 938	3 151 584	1 724 381
Total actif immobilisé		3 411 302	258 065	3 153 237	1 726 075
Actif circulant					
Clients et comptes rattachés	6	14 002		14 002	14 189
Autres créances	6 et 7	46 475	942	45 533	85 258
Valeurs mobilières de placement	4	7 164		7 164	21 820
Disponibilités	5	128 294		128 294	125 591
Charges constatées d'avance	6	550		550	99
Total actif circulant		196 485	942	195 543	246 957
Écart de conversion actif	12	104 664		104 664	64 003
TOTAL ACTIF		3 712 451	259 007	3 453 444	2 037 035

7.2 Bilan passif au 31 décembre

(en milliers d'euros)	Note à l'annexe	2016	2015
Capital	8	144 450	143 004
Primes d'émission, fusion, apport		575 727	575 727
Réserve légale		14 315	14 315
Autres réserves		86 884	88 331
Report à nouveau		51 512	61
Résultat de l'exercice		41 706	120 002
Total capitaux propres	8	914 594	941 440
Provisions pour risques et charges	9	5 048	4 911
Dettes			
Dettes financières	10	2 334 423	932 273
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	11	13 000	7 302
Dettes fiscales et sociales	11	5 021	3 122
Autres dettes	11	75 126	82 553
Total dettes *		2 427 570	1 025 250
Écart de conversion passif	12	106 232	65 434
TOTAL PASSIF		3 453 444	2 037 035
		1 825 204	597 361

* dont à plus d'un an.

7.3 Compte de résultat au 31 décembre

(en milliers d'euros)	Note à l'annexe	2016	2015
Chiffre d'affaires	15	70 671	67 520
Reprises sur amortissements et provisions		1 247	122
Autres produits		27	161
Total produits d'exploitation		71 945	67 803
Achats et charges externes	10	39 323	21 827
Impôts, taxes et versements assimilés		1 021	1 317
Salaires et charges sociales		7 390	6 189
Dotations aux amortissements et provisions		556	373
Autres charges		666	690
Total charges d'exploitation		48 956	30 396
Résultat d'exploitation		22 989	37 407
Produits nets des titres de participation		32 625	96 248
Produits des créances de l'actif immobilisé		46 376	34 330
Autres intérêts et produits assimilés		142 337	158 266
Reprises sur provisions et transferts de charges		8 928	3 835
Total produits financiers *		230 266	292 679
Dotations aux amortissements et provisions		23 610	11 359
Intérêts et charges assimilées		166 024	177 309
Total charges financières **		189 634	188 668
Résultat financier	16	40 632	104 011
Résultat courant avant impôt		63 621	141 418
Montant net			
■ Des plus-values sur cessions d'actifs immobilisés		- 3 131	23
■ Des autres produits et charges exceptionnels		493	644
Résultat exceptionnel	17	- 2 638	667
Impôt sur les bénéfices	18.2	19 277	22 083
RÉSULTAT NET		41 706	120 002
		85 064	131 563
		34 754	16 993

* dont produits concernant les entreprises liées.

** dont charges concernant les entreprises liées





7.4 Notes annexes

SOMMAIRE DES NOTES ANNEXES AUX ÉTATS FINANCIERS

Note 1	Principes, règles et méthodes comptables	191	Note 11	Échéancier des dettes	199
Note 1.1	Faits caractéristiques de l'exercice	191	Note 12	Écarts de conversion sur dettes et créances en monnaies étrangères	199
Note 1.2	Titres de participation	191	Note 13	Exposition de la société face aux risques de taux d'intérêts	200
Note 1.3	Créances rattachées	191	Note 14	Exposition de la société face aux risques de change	200
Note 1.4	Gestion des risques de taux et de change	192	Note 15	Ventilation du chiffre d'affaires	201
Note 1.5	Gestion centralisée de trésorerie	192	Note 16	Résultat financier	201
Note 1.6	Actions de performance	192	Note 17	Résultat exceptionnel	201
Note 2	Immobilisations incorporelles et corporelles	193	Note 18	Situation fiscale	202
Note 2.1	Valeurs brutes	193	Note 18.1	Régime de l'intégration fiscale	202
Note 2.2	Amortissements et dépréciations	193	Note 18.2	Impôt sur les sociétés au 31 décembre 2016	202
Note 2.3	Durées d'amortissements	193	Note 18.3	Accroissements et allègements de la dette future d'impôt au 31 décembre 2016	202
Note 3	Immobilisations financières	194	Note 19	Engagements hors bilan	203
Note 3.1	Titres de participation	194	Note 19.1	Cautions données (en milliers d'euros)	203
Note 3.2	Créances rattachées à des participations	195	Note 19.2	Garanties données	203
Note 4	Valeurs mobilières de placement	196	Note 19.3	Instruments financiers de couverture	204
Note 5	Trésorerie nette	196	Note 19.4	Autres engagements	205
Note 6	Échéancier des créances	196	Note 20	Effectif	205
Note 7	Dépréciations d'actifs hors immobilisations financières	197	Note 21	Rémunération des dirigeants	205
Note 8	Variation des capitaux propres	197	Note 22	Relations avec les entreprises liées	205
Note 9	Provisions pour risques et charges	197	Note 23	Relations avec les parties liées	205
Note 9.1	Indemnités de fin de carrière	197			
Note 10	Dettes financières	198			
Note 10.1	Détail des emprunts auprès des établissements de crédit	198			
Note 10.2	Détail des autres dettes financières	198			

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 présupant la continuité de l'exploitation.

La comptabilisation des éléments inscrits en comptabilité a été pratiquée par référence à la méthode dite des coûts historiques.

NOTE 1.1 Faits caractéristiques de l'exercice

- Financement de la filiale Teleperformance Group Inc. pour l'acquisition de LLS aux États-Unis

Afin de financer l'acquisition de la société LLS par sa filiale américaine Teleperformance Group Inc., Teleperformance a contracté différents emprunts (voir note 10) et a prêté 1,5 milliard de dollars à sa filiale, dont la moitié a fait l'objet d'une augmentation de capital.

NOTE 1.2 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.

Cet exercice a conduit à reconnaître, en 2016, une provision pour dépréciation de 20 millions d'euros sur les titres de participation de la filiale Teleperformance Italie.

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 64,3 millions d'euros.

Les taux d'actualisation déterminés par zone géographique sont les suivants :

Grande-Bretagne	7,0 %
Europe centrale	5,7 %
France	6,4 %
Amérique du Nord	7,3 %
Nearshore	10,0 %

Les dotations et reprises de provisions pour dépréciation des titres de participation figurent au niveau du résultat financier, à l'exception des reprises de provision sur cessions de titres qui sont reclassées le cas échéant en résultat exceptionnel.

NOTE 1.3 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 0,6 million d'euros et au passif en autres dettes financières pour 24,9 millions d'euros.





NOTE 1.4 Gestion des risques de taux et de change

Pour faire face à son exposition aux risques de taux et de change, le groupe utilise des instruments financiers qui sont négociés avec plusieurs établissements financiers de renom. Ces instruments financiers comprennent notamment des swaps de devises à caractère de couverture, des contrats d'achats et ventes à terme de devises ainsi que des options de change à caractère de couverture.

En 2014, un Cross Currency Interest Swap a été mis en place afin de transformer un tirage de 108 millions d'euros sur le crédit syndiqué en un montant équivalent à 145 millions de dollars US, la société ayant par ailleurs un prêt en dollars US.

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 1.5 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 1.6 Actions de performance

■ Exercice 2016

Dans le cadre de l'autorisation donnée par l'assemblée générale du 28 avril 2016 portant sur un maximum de 2,5 % du capital de la société à la date d'attribution, les conseils d'administration des 28 avril et 2 novembre 2016 ont attribué gratuitement respectivement 914 300 et 151 508 actions de performance à des salariés et mandataires sociaux du groupe.

L'attribution 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 2016 à 2018.

■ Exercices 2013 et 2014

Le conseil d'administration du 30 juillet 2013 a attribué gratuitement un total de 840 000 actions de performance à des salariés du groupe qui étaient soumis à des conditions de présence.

Le conseil d'administration dans sa séance du 24 février 2016 a constaté la réalisation des conditions de performance attachées à ce plan et qui portaient sur les exercices 2013 à 2015. En conséquence, les actions ont été définitivement acquises par les bénéficiaires présents à la date du 30 juillet 2016 qui se sont vus attribuer 635 000 actions.

Ces actions ont été achetées sur le marché à hauteur de 56 690 représentant un montant de 1 million d'euros, le solde ayant fait l'objet d'une émission d'actions nouvelles soit une augmentation de capital de 578 310 actions pour 1,5 million d'euros.

Le conseil d'administration du 25 février 2014 a procédé à l'attribution gratuite de 22 500 actions de performance, conditionnée à la présence du bénéficiaire à la date du 25 février 2017 ainsi qu'à la réalisation de certains critères de performance portant sur les exercices 2014 à 2016. Ces critères de performance n'ayant pas été atteints, les actions ne seront pas attribuées.

Note 2 Immobilisations incorporelles et corporelles

(en milliers d'euros)	2016			2015		
	Brut	Amortissements	Net	Brut	Amortissements	Net
Immobilisations incorporelles	3 923	3 666	257	3 640	3 566	74
Immobilisations corporelles	4 857	3 461	1 396	4 845	3 225	1 620
■ Terrains	305		305	305		305
■ Constructions	3 645	2 788	857	3 645	2 646	999
■ Autres immobilisations corporelles	907	673	234	895	579	316
TOTAL	8 780	7 127	1 653	8 485	6 791	1 694

NOTE 2.1 Valeurs brutes

(en milliers d'euros)	Au 01/01/2016	Augmentations	Diminutions	Au 31/12/2016
Immobilisations incorporelles	3 640	283		3 923
Immobilisations corporelles	4 845	12	0	4 857
■ Terrains	305			305
■ Constructions	3 645			3 645
■ Autres immobilisations corporelles	895	12		907
TOTAL	8 485	295	0	8 780

NOTE 2.2 Amortissements et dépréciations

(en milliers d'euros)	Au 01/01/2016	Augmentations	Diminutions	Au 31/12/2016
Immobilisations incorporelles	3 566	100		3 666
Immobilisations corporelles	3 225	236	0	3 461
■ Terrains	0			0
■ Constructions	2 646	142		2 788
■ Autres immobilisations corporelles	579	94		673
TOTAL	6 791	336	0	7 127

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

<i>(en milliers d'euros)</i>	Au 01/01/2016	Augmentations	Diminutions	Au 31/12/2016
Participations	1 192 727	791 294	2 377	1 981 644
Créances rattachées	765 691	1 599 258	944 102	1 420 847
Autres immobilisations financières	31			31
TOTAL	1 958 449	2 390 552	946 479	3 402 522

► Dépréciations

<i>(en milliers d'euros)</i>	Au 01/01/2016	Augmentations	Diminutions	Au 31/12/2016
Participations	232 759	20 000	2 150	250 609
Créances rattachées	1 309		980	329
Autres immobilisations financières				0
TOTAL	234 068	20 000	3 130	250 938

NOTE 3.1 Titres de participation

VALEUR BRUTE AU 1^{ER} JANVIER 2016	1 192 727
Acquisitions, augmentations de prix et souscriptions aux augmentations de capital	791 294
Augmentation de capital Teleperformance Group Inc. (États-Unis)	668 087
Augmentation de capital Luxembourg Contact Center	59 580
Augmentation de capital Teleperformance France	35 000
Augmentation de capital Teleperformance Holdings Ltd	19 899
Augmentation de capital In & Out Spa	8 500
Acquisition titres Teleperformance Madagascar	3
Effet des fusions	225
Cessions ou réductions de capital réalisées au cours de l'exercice	2 377
Société Européenne de Telemarketing	2 152
Effet des fusions	225
VALEUR BRUTE AU 31 DÉCEMBRE 2016	1 981 644

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 2016, pour un montant total de 1 440 millions d'euros dont les principaux sont en faveur de :

- sa filiale Teleperformance Group Inc. pour 1 519 millions de dollars US, soit 1 353 millions d'euros ;
- sa filiale luxembourgeoise Luxembourg Contact Centers pour 32,8 millions d'euros ;
- sa filiale Teleperformance USA pour 15 millions de dollars US, soit 14,2 millions d'euros ;
- sa filiale Teleperformance Canada pour 9 millions de dollars canadiens, soit 6,3 millions d'euros ;
- sa filiale Teleperformance turque Metis pour 15 millions de livres turques, soit 4,1 millions d'euros ;
- sa filiale Teleperformance Madagascar pour 3,1 millions d'euros.

<i>(en milliers d'euros)</i>	Au 01/01/2016	Augmentations	Diminutions	Au 31/12/2016	Dont à plus d'un an
Fonomerk	329			329	329
Luxembourg Contact Centers	30 302	33 387	61 515	2 174	
Teleperformance Holdings Ltd	17 926	20 159	30 817	7 268	2 920
IMC Corée	980		980	0	
Service 800 Egypt	12 378	686	3 046	10 018	
Service 800 Roumanie	3 029	804	29	3 804	
In & Out	9 515	3	8 515	1 003	
Teleperformance Finlande	600	402	600	402	
TLS Luxembourg	15 429		15 429	0	
Teleperformance USA	666 374	103 884	134 023	636 235	436 729
GN Research Italy	862		862	0	
Teleperformance Danemark	0	747		747	
Lion Teleperformance Czech Republic		380		380	
Teleperformance Group Inc (USA)		1 408 762	668 092	740 670	711 507
Teleperformance Liban		301		301	
Teleperformance Pologne		251		251	203
Teleperformance Madagascar		3 151		3 151	
Société méditerranéenne de Telemarketing (Maroc)		2 005		2 005	
Teleperformance Norvège	0	1 529	978	551	
Teleperformance Lituanie	402	678	2	1 078	
Teleperformance Intermédiation Tunisie	0	50		50	
Teleperformance Canada	5 975	6 360	5 975	6 360	
Metis	1 590	4 081	1 601	4 070	
TOTAL	765 691	1 587 620	932 464	1 420 847	1 151 688
Dont intérêts		17 791	6 347		
Dont écarts de change		130 267	69 590		
Dont nouveaux prêts/remboursements		1 439 562	99 476		





Note 4 Valeurs mobilières de placement

Les valeurs mobilières de placement s'élèvent à 7,2 millions d'euros.

Elles sont constituées pour 2,2 millions d'euros de SICAV monétaires et de fonds communs de placement représentant une valeur liquidative au 31 décembre 2016 de même montant, pour 3,6 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 2016, 14 000 actions propres pour une valeur de 1,3 million d'euros, 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 31/12/2015	19 000
Nombre de titres achetés en 2016 au titre du programme de rachat ayant débuté le 07/05/2015	550 740
Nombre de titres vendus en 2016 au titre du programme de rachat ayant débuté le 07/05/2015	560 740
Nombre de titres achetés en 2016 au titre du programme de rachat ayant débuté le 28/04/2016	789 474
Nombre de titres vendus en 2016 au titre du programme de rachat ayant débuté le 28/04/2016	784 474
Nombre d'actions propres détenues au 31/12/2016	14 000
Valeur comptable des actions détenues au 31/12/2016	1 334 703,17

Note 5 Trésorerie nette

(en milliers d'euros)	Total 2016	Total 2015
Concours bancaires	- 1	- 1 783
Valeurs mobilières de placement *	2 239	16 630
Disponibilités	128 294	125 591
Comptes courants cash pooling	- 247 056	- 206 505
Trésorerie nette	- 116 524	- 66 067

* 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 31/12/2016	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	1 420 847	269 159	998 285	153 403
■ Autres immobilisations financières	31		31	
Actif circulant				
■ Créances clients et comptes rattachés dont factures à établir pour : 22	14 002	14 002		
■ Comptes courants cash pooling	37 615	37 615		
■ Autres créances d'exploitation dont produits à recevoir pour :	7 918	7 918		
■ Créances diverses	942		942	
■ Charges constatées d'avance	550	550		
TOTAL	1 481 905	329 244	999 258	153 403

Note 7 Dépréciations d'actifs hors immobilisations financières

(en milliers d'euros)	Au 01/01/2016	Augmentations	Diminutions	Au 31/12/2016
Clients et comptes rattachés	1 247		1 247	0
Comptes courants de filiales	2 938		2 938	0
Créances diverses	942			942
TOTAL	5 127	0	4 185	942

Note 8 Variation des capitaux propres

(en milliers d'euros)	Totaux
Solde au 1^{er} janvier 2016	941 440
■ Dividende versé au titre de l'exercice 2015	- 68 643
■ Annulation dividende sur actions propres	91
■ Résultat de l'exercice	41 706
SOLDE AU 31 DÉCEMBRE 2016	914 594

Le capital social d'un montant de 144 450 000 euros au 31 décembre 2016 est composé de 57 780 000 actions de 2,50 euros. Il a été augmenté de 1 445 775 euros au cours de l'exercice.

Note 9 Provisions pour risques et charges

(en milliers d'euros)	Au 01/01/2016	Augmentations	diminutions		Au 31/12/2016
			A	B	
Risque de change	2 859	3 610	2 859		3 610
Indemnités de fin de carrière	1 218	220			1 438
Affectation aux plans d'actions gratuites des actions propres rachetées par la société	834	176	1 010		0
TOTAL	4 911	4 006	3 869	0	5 048

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	1,31 *
Taux de progression des salaires	2,50 %
Taux de charges sociales	45 %

* Taux iBoxx € Corporates AA 10+ au 30/12/2016 (source Markit.com).

Les écarts actuariels sont enregistrés dans le compte de résultat de la période.

Variation de la valeur actualisée des engagements

Engagement à l'ouverture	1 218
+ coût des services rendus	136
+ coût financier	24
+ gains et pertes actuariels	60
dont variations actuarielles	248
dont nouvelles entrées	3
dont sorties de l'exercice	- 191
ENGAGEMENT À LA CLÔTURE	1 438



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 2016 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 2021.

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

Le montant tiré au 31 décembre 2016 est de 35 millions d'euros contre 90 millions d'euros au 31 décembre 2015.

La société dispose d'un emprunt auprès du Crédit Agricole pour 135 millions de dollars US à échéance juillet 2017.

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 ;
- une tranche B à 10 ans au taux fixe de 3,98 % pour 165 millions de dollars.

Ces deux tranches sont remboursables *in fine*.

Enfin la société Teleperformance a souscrit en date du 16 septembre 2016 :

- un prêt relais de 667 556 742,32 €, remboursable *in fine* le 19 août 2018 ;
- un prêt relais de 250 millions de dollars, remboursable *in fine* le 19 août 2018 ;
- un emprunt de 500 millions de dollars remboursable en 4 échéances égales le 20 août 2018 et les 19 août 2019, 2020 et 2021.

Le 14 décembre 2016, le prêt relais de 250 millions de dollars a été remplacé par un placement privé US de même montant comprenant :

- une tranche A de 7 ans au taux fixe de 3,92 % pour 75 millions de dollars ;
- une tranche B de 10 ans au taux fixe de 4,22 % pour 175 millions de dollars.

Les frais d'émission des emprunts d'un montant de 13,2 millions d'euros ont été maintenus en charges pour la totalité dans l'exercice.

NOTE 10.1 Détail des emprunts auprès des établissements de crédit

(en milliers d'euros)

	Au 31/12/2016	Au 31/12/2015
EMPRUNTS AUPRÈS DES ÉTABLISSEMENTS DE CRÉDIT		
■ Ligne de crédit syndiqué	35 000	90 000
■ Emprunt bancaire de 135 millions de dollars US	128 071	151 557
■ Placement privé US de 160 millions de dollars US à 7 ans	151 788	146 965
■ Placement privé US de 165 millions de dollars US à 10 ans	156 532	151 557
■ Placement privé US 75 millions de dollars US à 7 ans	71 151	
■ Placement privé US 175 millions de dollars US à 10 ans	166 018	
■ Prêt relais de 667,6 millions d'euros	667 556	
■ Emprunt bancaire de 500 millions de dollars US	474 338	
Sous-total	1 850 454	540 079
■ Intérêts courus sur emprunts	4 757	1 200
■ Soldes créditeurs de banques	1	1 783
TOTAL	1 855 212	543 062

NOTE 10.2 Détail des autres dettes financières

(en milliers d'euros)

	Au 31/12/2016	Au 31/12/2015
EMPRUNTS ET DETTES FINANCIÈRES DIVERS		
■ Comptes courants de cash pooling	284 671	286 892
■ Billets de trésorerie	30 000	
■ Emprunts auprès des filiales	135 583	74 456
■ Emprunts aux Philippines pour un total de 4 292 602 KPHP	82 127	73 706
■ Emprunts aux États-Unis pour un total de 25 millions de dollars US	23 717	
■ Emprunts en € au Luxembourg	23 805	750
■ Emprunts en Angleterre pour 5 millions d'€ et 800 K GBP	5 934	
■ Intérêts courus sur emprunts	2 140	2 044
■ Juste valeur des instruments financiers	26 564	25 712
■ Divers	251	176
TOTAL	479 209	389 280

Note 11 Échéancier des dettes

(en milliers d'euros)	Montants au 31/12/2016	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	1 855 214	167 829	1 293 684	393 701
■ Emprunts et dettes financières divers	479 209	407 185	72 024	
Sous total dettes financières	2 334 423	575 014	1 365 708	393 701
Dettes fournisseurs et comptes rattachés ⁽¹⁾	13 000	13 000		
Dettes fiscales et sociales	5 021	5 021		
Autres dettes ⁽²⁾⁽³⁾	75 126		75 126	
TOTAL	2 427 570	593 035	1 440 834	393 701
(1) dont factures non parvenues	9 248	9 248		
(2) dont charges à payer	600	600		
(3) dont impôts sur déficits des filiales intégrées	70 921	5 134	65 787	

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		101 054		
Emprunts auprès des établissements de crédit	101 054			
Sous-total	101 054	101 054	0	0
AUTRES CRÉANCES ET DETTES				
Prêts aux filiales		4 735		
Emprunts auprès des établissements de crédit	3 543			3 543
Créances clients	2	443		2
Dettes fournisseurs	65			65
TOTAL	104 664	106 232		3 610





Note 13 Exposition de la société face aux risques de taux d'intérêts

Au 31 décembre 2016, 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	1 420 847	269 159	998 285	153 403
■ Comptes courants cash pooling		0		
Total actifs financiers dont	1 420 847	269 159	998 285	153 403
■ Taux fixe				
■ Taux variable *	1 420 847	269 159	998 285	153 403

(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
DETTES FINANCIÈRES				
■ Emprunts auprès des établissements de crédit	1 855 214	167 830	1 293 683	393 701
■ Emprunts et dettes financières divers	479 209	407 185	72 024	
Total dettes financières dont	2 334 423	575 015	1 365 707	393 701
■ Intérêts courus et autres dettes	33 714	33 607	107	
■ Taux fixe	545 489		151 788	393 701
■ Taux variable *	1 755 220	541 408	1 213 812	

* 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 2016, l'exposition de la société au risque de change se résume ainsi :

(en milliers)	Montants en devises au 31/12/2016	Dont prêts couverts	Exposition au risque de change
PRÊTS ET AVANCES GROUPE			
Dollars US	1 445 008	1 423 652	21 356
Francs suisses	2 324	2 324	0
Livres sterling	6 000	6 000	0
Dollars canadiens	9 000	9 000	0
Livres turques	15 000	15 000	0
Couronnes norvégiennes	5 000	5 000	0
Zlotys polonais	1 100	1 100	0
Couronnes danoises	5 500	5 500	0

(en milliers)	Montants en devises au 31/12/2016	Dont emprunts couverts	Exposition au risque de change
EMPRUNTS AUPRÈS DES ÉTABLISSEMENTS DE CRÉDIT			
Dollars US	1 960 000	1 935 000	25 000
EMPRUNTS AUPRÈS DES FILIALES			
Pesos philippins	4 292 602	4 292 602	
Dollars US	25 000	25 000	
Livres sterling	800	800	

Note 15 Ventilation du chiffre d'affaires

(en milliers d'euros)	2016		2015	
	France	Étranger	France	Étranger
Redevances	2 900	67 058	3 077	63 892
Loyers et charges locatives	454		462	
Autres	16	243	27	62
TOTAL	3 370	67 301	3 566	63 954

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 propriété intellectuelle facturée à l'ensemble de ses filiales.

Note 16 Résultat financier

(en milliers d'euros)	2016			2015
	Produits	Charges	Net	Net
Dividendes	32 625		32 625	96 248
Provisions sur titres de participations	2 150	20 000	- 17 850	- 7 317
Autres provisions pour dépréciation	3 918		3 918	2 203
Abandon de créance financier		6 722	- 6 722	- 6 365
Provision pour pertes de change	2 859	3 610	- 751	- 2 410
Différences de change	140 840	129 467	11 373	8 302
Intérêts sur placements financiers	47 873	29 835	18 038	13 343
Cessions de valeurs mobilières	1		1	7
TOTAL	230 266	189 634	40 632	104 011

En 2016, 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 Belgique pour 3,3 millions d'euros et sur la société IMC Corée pour 1 million d'euros en raison de la liquidation de ces dernières.

Note 17 Résultat exceptionnel

(en milliers d'euros)	2016			2015
	Produits	Charges	Net	Net
Opérations en capital	1 274	4 922	- 3 648	252
■ Immobilisations corporelles et incorporelles			0	23
■ Immobilisations financières	1	3 132 *	- 3 131	- 287
■ Autres opérations en capital	1 273	1 790	- 517	516
Opérations de gestion			0	128
Reprises/Dotations sur amortissements et provisions	1 010		1 010	287
TOTAL	2 284	4 922	- 2 638	667

* Ce montant représente la sortie des titres de participation suite à la liquidation de la filiale Teleperformance Belgique et de la société IMC Corée, les reprises de provision correspondantes figurant en résultat financier.



Note 18 Situation fiscale

NOTE 18.1 Régime de l'intégration fiscale

Les sociétés composant le périmètre d'intégration fiscale pour l'exercice 2016 sont les suivantes :

- Teleperformance ;
- Teleperformance France ;
- Teleperformance EMEA ;
- Teleperformance Intermédiation.

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'impôts antérieures non réallouées, soit 43,9 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 2016

(en milliers d'euros)	Résultat avant impôts	Impôts				Dû	Résultat après impôts
		Théorique	Réintégrations et déductions	Intégration fiscale	Autres (taxe dividendes, rappels d'impôts)		
Résultat courant	63 621	28 050	- 9 070	- 1 564	2 028	19 444	44 177
■ Court terme (34,43 %)	81 471	28 050	- 9 070	- 1 564	2 028	19 444	62 027
■ Long terme (0 %)	- 17 850	0				0	- 17 850
Résultat exceptionnel	- 2 638	- 168	0	0	0	- 168	- 2 470
■ Court terme (34,43 %)	- 487	- 168				- 168	- 319
■ Long terme (0 %)	- 2 151	0				0	- 2 151
TOTAL	60 983	27 883	- 9 070	- 1 564	2 028	19 277	41 706

Le résultat fiscal d'ensemble s'est traduit par un bénéfice de 36 millions d'euros en 2016, avant imputation des déficits reportables pour un montant de 18,5 millions d'euros. Le montant des déficits reportables s'élève ainsi à 2,8 millions d'euros au 31 décembre 2016.

NOTE 18.3 Accroissements et allègements de la dette future d'impôt au 31 décembre 2016

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	1 630		1 783	1 630	1 783	
■ Autres	1 124		1 278	1 124	1 278	
1.2 – À déduire ultérieurement						
■ Indemnités de départ en retraite	463		495	463	495	
2 – Produits non taxables temporairement						
■ Écarts de conversion actif		1 086	1 086	1 243		1 243
TOTAL	3 217	1 086	4 642	4 460	3 556	1 243
VARIATION NETTE DES IMPÔTS DIFFÉRÉS OU LATENTS			182			
II. ÉLÉMENTS À IMPUTER						
1 – Déficits reportables fiscalement	21 345			18 514	2 831	
III. INTÉGRATION FISCALE						
1 – Économies d'impôt à verser aux filiales		5 326	5 326	5 134		5 134

* cf. note 11 (3) dont impôts sur déficits des filiales intégrées.

Note 19 Engagements hors bilan

NOTE 19.1 Cautions données (en milliers d'euros)

► Au profit d'organismes privés ou publics

Filiales françaises	Total	Échéance
UBS real estate KMBH (Teleperformance France)	398	07/03/2020
Cuvier Montreuil (GN Research France)	181	31/03/2025
TOTAL	579	

► Au profit d'établissements bancaires

Filiales étrangères	Banques bénéficiaires	Total	Échéance
Citytech Argentine	HSBC	1 110	31/01/2017
Citytech Argentine	HSBC	2 846	31/01/2017
Beijing TLScontact Consulting	BNP Paribas China Beijing Branch	1 503	12/05/2017
TP Chile	HSBC Chile	2 817	21/07/2017
TP Chile	Citi Bank Banco de Chile	1 707	20/07/2019
Service 800 Egypt	CA Egypt	2 846	30/06/2017
North Asia United CRM Technologies Ltd	HSBC China Beijing Branch	2 732	20/04/2017
Metis Bilgisayar Sistemleri	HSBC Turquie	1 356	25/09/2017
Metis Bilgisayar Sistemleri	HSBC Turquie	2 371	23/02/2019
TOTAL		19 288	

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 TP 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 au Mexique, en Colombie, en Australie, en Égypte, à Madagascar, en France, en Italie, en Espagne, en Allemagne, en Tunisie, au Maroc et en Angleterre pour un montant total de 46,4 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 31/12/2016	Juste valeur en euros au 31/12/2016	
COUVERTURE DE CHANGE BUDGÉTAIRE US\$/MXN 2016				
Ventes à terme US\$	10 000	9 488	- 1 260	Teleperformance a accordé une couverture de change interne à ses filiales mexicaines portant sur un montant de 10 000 KUSD au taux fixe de 16 et dont la juste valeur au 31 décembre 2016 est de - 2 159 KMXN
COUVERTURE DE CHANGE BUDGÉTAIRE US\$/MXN 2017				
Put & Call MXN - options	7 600	7 211	- 456	Teleperformance a accordé une couverture de change interne à ses filiales mexicaines portant sur un montant de 53 000 KUSD au taux fixe de 19,24 et dont la juste valeur au 31 décembre 2016 est de - 4 975 KMXN
Ventes à terme USD	32 000	30 361	- 1 972	
Ventes options USD *	4 800	4 554	- 115	
COUVERTURE DE CHANGE BUDGÉTAIRE MXN/US\$ 2016				
Achats à terme MXN	196 942	9 046	- 1 119	Teleperformance a accordé une couverture de change interne à ses filiales américaines portant sur un montant de 196 942 KMXN au taux fixe de 16 et dont la juste valeur au 31 décembre 2016 est de - 2 657 KUSD
COUVERTURE DE CHANGE BUDGÉTAIRE MXN/US\$ 2017				
Put & Call MXN - options	205 000	9 416	- 600	Teleperformance a accordé une couverture de change interne à ses filiales américaines portant sur un montant de 1 080 000 KMXN au taux fixe de 19,24 et dont la juste valeur au 31 décembre 2016 est de - 5 269 KUSD
Achats à terme MXN	501 047	23 013	- 1 710	
Ventes options MXN *	140 000	6 430	- 130	
COUVERTURE DE CHANGE BUDGÉTAIRE US\$/PHP 2016				
Achats à terme PHP	2 394 900	45 820	- 466	Teleperformance a accordé une couverture de change interne à sa filiale Teleperformance USA portant sur un montant de 2 398 571 KPHP au taux fixe de 45,6838 et dont la juste valeur au 31 décembre 2016 est de - 3 941 KUSD
COUVERTURE DE CHANGE BUDGÉTAIRE US\$/PHP 2017				
Put & Call PHP - options	2 800 000	53 570	- 4 696	Teleperformance a accordé une couverture de change interne à sa filiale Teleperformance USA portant sur un montant de 15 321 917 KPHP au taux fixe de 47,1444 et dont la juste valeur au 31 décembre 2016 est de - 20 891 KUSD
Achats à terme PHP	6 305 000	120 628	- 1 586	
Ventes options PHP *	1 900 000	36 351	- 609	
COUVERTURE DE CHANGE BUDGÉTAIRE US\$/INR 2017				
Put & Call USD - options	6 000	5 693	- 29	NA
Ventes à terme USD	15 500	14 706	3	
Ventes options USD *	4 000	3 795	7	
Cross Currency Interest Swap EUR/USD				
	85 000	80 637	- 17 315	
COUVERTURE PRÊT INTRAGROUPE				
■ en GBP	6 510	7 604	829	
■ en US\$	139 768	132 595	- 7 289	
COUVERTURE EMPRUNT INTRAGROUPE				
■ en PHP	4 486 367	85 834	1 134	
■ en GBP	800	934	- 5	
■ en US\$	10 000	9 487	- 101	
COUVERTURE CASH POOLING				
■ en MXN	1 570 000	72 111	- 535	
■ en US\$	45 000	42 690	- 247	

* 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 :
 - 52 947 K MXN pour la couverture de change budgétaire MXN/US\$,
 - 14 757 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 3 043 heures peuvent encore être utilisées jusqu'au 31 décembre 2020. En 2016, 170 heures ont été utilisées. Le nombre d'heures correspondant à l'engagement à fin 2016 au titre du CPF s'élève à 1 685 heures.

Note 20 Effectif

L'effectif au 31 décembre 2016 est de 47 personnes, dont 42 cadres et agents de maîtrise et 5 employés, et il évolue ainsi :

Catégories	Au 31 décembre 2015	Variation	Au 31 décembre 2016
Employés	5		5
Cadres	41	1	42
TOTAL	46	1	47

Note 21 Rémunération des dirigeants

Le montant global des rémunérations de toute nature versées en 2016 se monte à 87 K€ contre 187 K€ en 2015.

Le montant des jetons de présence versés en 2016 aux administrateurs au titre de l'exercice 2015 s'élève à 449 K€ contre 531 K€ versés en 2015.

Note 22 Relations avec les entreprises liées

Bilan (en milliers d'euros)	Montant net au 31/12/2016
ACTIF	
■ Titres de participation	1 731 035
■ Créances rattachées à des participations	1 420 518
■ Créances clients et comptes rattachés	13 824
■ Autres créances	38 981
PASSIF	
■ Dettes financières	420 360
■ Dettes fournisseurs et comptes rattachés	1 849
■ Autres dettes	70 930

Compte de résultat (en milliers d'euros)	Montant net au 31/12/2016
PRODUITS	
■ Produits de participations	32 625
■ Autres produits financiers	47 351
■ Reprises de provisions	5 088
CHARGES	
■ Charges financières	14 754
■ Dotations aux provisions	20 000

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 au 31 décembre 2016

(en milliers d'euros)

	Valeur brute des titres	Valeur nette des titres	Dividendes encaissés	Prêts et avances en valeur brute	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		50		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	354 276	156 276				100
Compañía Salvadoreña de Teleservices S.A. de C.V Edificio Plaza Olímpica Avenida Olímpica y Pasaje 3 Segundo Nivel San Salvador - Salvador	6 000	6 000	10 223			100
Luxembourg Contact Centers S. de L. 32, rue Jean-Pierre Brasseur L-1258 Luxembourg	132 276	132 276		2 164		100
Teleperformance Holdings Ltd Spectrum House, Bond Street BS1 3LG Bristol - Royaume-Uni	108 525	108 525		7 008		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	3 000			100
Teleperformance Espagne S.A.U. Avenida de Burgos 8A - 28036 Madrid - Espagne	29 780	7 280				100
YPIRESIA 800 Teleperformance Thisseos 330 - 17675 Kallithea - Grèce	5 572	5 572	10 000			100
Teleperformance Portugal SA Parque das Nações, Lais dos argonautas Lote 2,34.01, 1990 - 011 Lisbonne - Portugal	7 754	7 754	7 125			95
Teleperformance Nordic AB St Eriksgatan 115 - 11385 Stockholm - Suède	6 586	6 586	804			100
Telemarketing Asia (Singapore) Pte Ltd 29 Tai Seng Avenue, 534119 Singapour	3 221	3 221				100
In & Out S.p.A. Via Di Priscilla 101 - 00199 Rome - Italie	49 405	29 405		1 000		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	1 118 060	1 118 060		729 663		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)	1 991	1 857		5 799 *		
B. Participations non reprises au paragraphe I : néant						

* Dépréciations sur prêts : 329.

(en 000 monnaie locale)

	Monnaie locale	Capital 2016	Capitaux propres autres que le capital 2016	Résultat social 2016	Chiffre d'affaires 2016
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	- 429	217	1 373
Teleperformance Europe, Middle-East and Africa 21-25, rue Balzac - 75008 Paris	EUR	2 500	911	- 22	93 001
Teleperformance France 12-14, rue Sarah Bernhardt - 92600 Asnières-sur-Seine	EUR	59 000	6 547	- 5 222	166 259
Compañía Salvadoreña de Teleservicios S.A. de C.V Edificio Plaza Olímpica Avenida Olímpica y Pasaje 3 Segundo Nivel San Salvador - Salvador	US\$	12	39 203	16 136	79 988
Luxembourg Contact Centers S. de. L. 32, rue Jean-Pierre Brasseur L-1258 - Luxembourg	EUR	130 500	126 442	2 950	
Teleperformance Holdings Limited Spectrum House, Bond Street BS1 3LG Bristol - Royaume-Uni	GBP	62 704	6 835	397	
SPCC - Sao Paulo Contact Center Ltda Prédio 25, Espaço 01, Mezanino, Sala A Lapa, CEP 05069 - 010 Sao Paulo - Brésil	BRL	156 500	102 609	15 526	
Teleperformance Espagne S.A.U. Avenida de Burgos 8A - 28036 Madrid - Espagne	EUR	8 751	- 2 496	112	57 864
YPIRESIA 800 Teleperformance Thisseos 330 - 17675 Kallithea - Grèce	EUR	2 100	36 019	18 771	120 029
Teleperformance Portugal SA Parque das Nações, Lais dos argonautas Lote 2,34.01, 1990 - 011 Lisbonne - Portugal	EUR	885	33 528	15 346	151 509
Teleperformance Nordic AB St Eriksgatan 115 - 11385 Stockholm - Suède	SEK	277	165 868	2 419	508 045
Telemarketing Asia (Singapore) Pte Ltd 29 Tai Seng Avenue, 534119 Singapour	SGD	4 000	4 000	1 053	12 618
In & Out S.p.A. Via Di Priscilla 101 - 00199 Rome - Italie	EUR	2 828	293	- 9 634	92 226
Teleperformance Colombia S.A.S. Calle 70 A 4 41 - Bogota DC - Colombie	MCOP	134 265	171 921	18 205	417 771
Citytech S.A 1 Bouchard 680, piso 10 - Buenos Aires - Argentine	ARS	8 220	92 766	3 337	774 600
Teleperformance Group Inc. 1601 Washington Av. Suite 400 - Miami Beach FL 33139 - USA	US\$	452	1 322 403	- 20 887	
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				31/12/2016	Moyen 2016
ARS				16,6673	16 322
BRL				3,4305	3,8613
MCOP				3 155	3,3764
GBP				0,8562	0,8191
SEK				9,5525	9,4675
SGD				1,5234	1,5278
US\$				1,0541	1,1066





7.6 Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels

Exercice clos le 31 décembre 2016

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 2016, 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 1.2 *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 1.2 *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 28 février 2017

Les commissaires aux comptes

KPMG Audit IS

Éric Junières

associé

Deloitte & associés

Philippe Battisti

associé

7.7 Résultats financiers au cours des 5 derniers exercices

(en euros)	2012	2013	2014	2015	2016
I SITUATION FINANCIÈRE EN FIN D'EXERCICE					
Capital social	141 495 120	143 150 475	143 004 225	143 004 225	144 450 000
Nombre d'actions émises	56 598 048	57 260 190	57 201 690	57 201 690	57 780 000
Nombre maximal d'actions futures à créer :					
- par exercice de droit de souscription					
- par attribution d'actions de performance		781 539			1 034 208
II RÉSULTAT GLOBAL DES OPÉRATIONS EFFECTIVES					
Chiffre d'affaires hors taxes	46 919 577	51 408 682	57 397 383	67 520 049	70 670 559
Résultat avant impôt, amortissements et provisions	46 166 929	60 480 524	69 534 471	149 573 842	73 962 829
Impôt sur les bénéfices	5 215 513	7 886 077	12 383 835	22 083 024	19 276 634
Résultat après impôt, amortissements et provisions	34 174 466	34 942 177	49 492 955	120 002 281	41 705 613
Résultat distribué	38 486 672	45 808 152	52 625 554	68 642 028	75 114 000
III RÉSULTAT DES OPÉRATIONS PAR ACTION					
Résultat après impôt, mais avant amortissements et provisions	0,72	0,92	1,00	2,23	0,95
Résultat après impôt, amortissements et provisions	0,60	0,61	0,87	2,10	0,72
Dividende versé à chaque action	0,68	0,80	0,92	1,20	1,30 *
IV PERSONNEL					
Nombre de salariés	43	47	47	46	47
Montant de la masse salariale	12 864 321	7 062 140	5 780 319	4 291 841	5 200 098
Montant des sommes versées au titre des avantages sociaux (sécurité sociale, œuvres sociales)	1 628 851	3 238 602	2 441 474	1 902 873	2 189 472

* Tel qu'il sera proposé à l'assemblée générale du 23 juin 2017.







8

Informations complémentaires

8.1	Responsable du document de référence	212	8.4	Table de concordance du rapport financier annuel (et autres informations intégrées)	216
	Attestation du responsable du document de référence	212			
8.2	Contrôleurs légaux des comptes	212	8.5	Table de concordance du rapport de gestion	217
8.3	Table de concordance du document de référence	213	8.6	Table de concordance des informations RSE	219
			8.7	Remarques générales	221



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 217 et 218 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 2 mars 2017

Paulo César Salles Vasques

directeur général

8.2 Contrôleurs légaux des 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

8.3 Table de concordance du document de référence

► Selon l'annexe I du règlement européen n° 809/2004

		N° de pages	N° de chapitre
1/	Personnes responsables		
1.1.	Identité	212	8.1
1.2.	Attestation	212	8.1
2/	Contrôleurs légaux des comptes		
2.1.	Identité	212	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	24	1.6
5/	Informations concernant l'émetteur		
5.1.	Histoire et évolution de la société	9	1.2
5.1.1.	Raison sociale	32	2.1.1
5.1.2.	Enregistrement au R.C.S	32	2.1.1
5.1.3.	Date de création et durée	32	2.1.1
5.1.4.	Siège social - forme juridique - législation applicable	32	2.1.1
5.1.5.	Événements importants dans le développement des activités de la société	19	1.3.4
5.2.	Principaux investissements	20 ; 135	1.3.4.2 ; 5.2.1.1
5.2.1	Réalisés	20 ; 135	1.3.4.2 ; 5.2.1.1
5.2.2	En cours	20 ; 135	1.3.4.2 ; 5.2.1.1
5.2.3	Programmés	20 ; 135	1.3.4.2 ; 5.2.1.1
6/	Aperçu des activités		
6.1.	Principales activités	11	1.3
6.1.1	Opérations et principales activités	11	1.3
6.1.2	Nouveaux produits	11	1.3
6.2.	Principaux marchés	11	1.3
6.3.	Événements exceptionnels		n/a
6.4.	Dépendance de l'émetteur	26	1.6.2.3
6.5.	Position concurrentielle	17	1.3.2.2
7/	Organigramme		
7.1.	Description sommaire du groupe	22	1.5
7.2.	Liste des filiales importantes	182 ; 206	6.6 ; 7.5
8/	Propriétés immobilières, usines et équipements		
8.1.	Immobilisations corporelles importantes	21	1.4
8.2.	Questions environnementales	115	4.3

		N° de pages	N° de chapitre
9/	Examen de la situation financière et du résultat		
9.1.	Situation financière	130 ; 135	5.1 ; 5.2
9.2.	Résultat d'exploitation	130 ; 135	5.1 ; 5.2
9.2.1.	Facteurs importants	130 ; 135	5.1 ; 5.2 ; 5.3
9.2.2.	Changements importants du chiffre d'affaires net ou des produits nets	130 ; 135	5.1 ; 5.2 ; 5.3
9.2.3	Influences extérieures	130 ; 135 ; 137	5.1 ; 5.2 ; 5.3
10/	Trésorerie et capitaux		
10.1.	Informations sur les capitaux	133 ; 139 ; 187	5.1.3 ; 6 ; 7
10.2.	Flux de trésorerie	133 ; 142	5.1.3 ; 6.4
10.3.	Conditions d'emprunt et structure de financement	135 ; 166 ; 198	5.2.1.3 ; 6.6 ; 7.4
10.4.	Restrictions à l'utilisation des capitaux	24	1.6.1
10.5.	Sources de financement attendues		n/a
11/	Recherche et développement, brevets et licences		n/a
12/	Informations sur les tendances		
12.1.	Principales tendances depuis la fin du dernier exercice	137	5.3
12.2.	Événement susceptible d'influer sensiblement sur les perspectives	137	5.3
13/	Prévisions ou estimations du bénéfice		
13.1	Principales hypothèses		n/a
13.2.	Rapport des commissaires aux comptes		n/a
14/	Organes d'administration, de direction et de surveillance et direction générale		
14.1.	Informations concernant les membres	52 ; 63	3.1.2 ; 3.2
14.2.	Conflits d'intérêts	60	3.1.1.4
15/	Rémunérations et avantages		
15.1.	Rémunération versée et avantages en nature	79	3.5
15.2.	Provisions pour pensions et retraites	86	3.5.2.3
16/	Fonctionnement des organes d'administration et de direction		
16.1.	Date d'expiration des mandats	53	3.1.1.1
16.2.	Contrats de service liant les membres des organes d'administration, de direction ou de surveillance	60 ; 86	3.1.1.5 ; 3.5.2.3
16.3.	Informations sur les comités d'audit et de rémunération	66	3.3.1.4
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	38 ; 43 ; 53	2.2.5.2 ; 2.3.1.3 ; 3.1.1.1
17.3.	Accord prévoyant une participation des salariés dans le capital	105	4.2.3
18/	Principaux actionnaires		
18.1.	Répartition du capital social	42	2.3.1
18.2.	Existence de droits de vote différents	33	2.1.2.3
18.3.	Contrôle direct ou indirect	42	2.3
18.4.	Accord dont la mise en œuvre pourrait entraîner un changement de contrôle	45	2.3.3
19/	Opérations avec des apparentés	181	6.6

		N° de pages	N° de chapitre
20/	Informations financières concernant le patrimoine, la situation financière et les résultats de l'émetteur		
20.1.	Informations financières historiques	139 ; 187	6 ; 7
20.2.	Informations financières pro forma	150	6.6
20.3.	États financiers	139 ; 187	6 ; 7
20.4.	Vérification des informations financières historiques annuelles	186 ; 208	6.7 ; 7.6
20.4.1.	Déclarations	186 ; 208	6.7 ; 7.6
20.4.2.	Autres informations vérifiées	186 ; 208	6.7 ; 7.6
20.4.3.	Autres informations non vérifiées	186 ; 208	6.7 ; 7.6
20.5.	Date des dernières informations financières (31 décembre 2016)	139 ; 187	6 ; 7
20.6.	Informations financières intermédiaires et autres		n/a
20.7.	Politique de distribution de dividendes	47	2.5
20.8.	Procédures judiciaires et d'arbitrage	29	1.7
20.9.	Changement significatif de la situation financière ou commerciale	182	6.6
21/	Informations complémentaires		
21.1.	Capital social	35	2.2
21.1.1.	Capital souscrit et autorisé	35	2.2.1
21.1.2.	Actions non représentatives du capital	35	2.2.2
21.1.3.	Auto-détention et auto-contrôle	36	2.2.4.2 ; 2.2.4.3
21.1.4.	Valeurs mobilières	38	2.2.5.1
21.1.5.	Conditions d'acquisition	38	2.2.5
21.1.6.	Options ou accords	38	2.2.5
21.1.7.	Historique du capital	42	2.2.6
21.2.	Actes constitutifs et statuts	32	2.1.2
21.2.1.	Objet social	32	2.1.2.1
21.2.2.	Règlement des organes de gestion et de contrôle	32 ; 61	2.1.2.2 ; 3.1.2
21.2.3.	Droits et privilèges des actions	33	2.1.2.3
21.2.4.	Modification des droits des actionnaires	34	2.1.2.8
21.2.5.	Assemblées générales	33	2.1.2.4
21.2.6.	Éléments de changement de contrôle	34	2.1.2.9
21.2.7.	Seuils de participation	34 ; 43	2.1.2.7 ; 2.3.1.4
21.2.8.	Conditions régissant les modifications statutaires	34	2.1.2.8
22/	Contrats importants	11	1.3
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	32	2.1.1
25/	Informations sur les participations	182 ; 206	6.4 ; 7.5

8.4 Table de concordance du rapport financier annuel (et autres informations intégrées)

► 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	129	5
Analyse des résultats	129	5
Analyse de la situation financière	129	5
Indicateurs clés de nature financière et non financière	97 ; 139 ; 187	4 ; 6 ; 7
Indications sur l'utilisation des instruments financiers	139	6
Principaux risques et incertitudes	24 ; 137	1.6 ; 5.3.2
Table des délégations en matière d'augmentation de capital	35 ; 36	2.2.3 ; 2.2.4
Éléments susceptibles d'avoir une influence en cas d'offre publique	70	3.3.1.8
Rachats par la société de ses propres actions	36	2.2.4
2/ Comptes consolidés	139	6
3/ Comptes sociaux	187	7
4/ Rapports des commissaires aux comptes sur les comptes sociaux et les comptes consolidés	186 ; 208	6.7 ; 7.6
5/ Déclaration des personnes physiques assumant la responsabilité du rapport financier annuel	212	8.1
6/ Descriptif du programme de rachat d'actions	36	2.2.4.4

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 et R.511-2-1-3	Montant des prêts interentreprises (et attestation des CAC)	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, R.225-104 et R.225-105	Conséquences sociales et environnementales de l'activité (y compris installations « Seveso ») incluant les conséquences sur le changement climatique de l'activité de la société et de l'usage des services et des biens que la société produit, les 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 et de la lutte contre le gaspillage alimentaire.	4
Code de commerce	L.225-102-1	Accords collectifs conclus dans l'entreprise et de leurs impacts sur la performance économique de l'entreprise ainsi que sur les conditions de travail des salariés	n/a
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, notamment les engagements de retraite et autres avantages viagers.	3.5.2.3

Textes de référence		Commentaires sur l'exercice	N° de chapitre
Code de commerce	L.225-184	Options consenties, souscrites ou achetées durant l'exercice par les mandataires sociaux et chacun des dix premiers salariés de la société non mandataires sociaux, et options consenties à l'ensemble des salariés bénéficiaires, par catégorie	n/a
Code de commerce	L.225-185	Conditions de levées et de conservation des options par les dirigeants mandataires sociaux	n/a
Code de commerce	L.225-197-1	Conditions de conservation des actions gratuites attribuées aux dirigeants mandataires sociaux	2.2.5.3 ; 3.5.2.4
Code monétaire et financier	L.621-18-2	Opérations des dirigeants et personnes liées sur les titres de la société	3.6.4
Textes de référence		Informations sur la société et le capital	
Code de commerce	L.233-29, L.233-30 et R.233-19	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 et les actions nominatives détenues directement par les salariés au titre de l'article L.225-197-1 du Code de commerce	2.3.1.3
Code de commerce	L.464-2	Injonctions ou sanctions pécuniaires pour des pratiques anti-concurrentielles	n/a
Textes de référence		Éléments relatifs aux états financiers	
Code de commerce	R.225-102	Résultats de la société au cours des cinq derniers exercices	7.7
Code de commerce	R.225-102	Résultats des filiales	7.5
Textes de référence		Autres informations	
Code de commerce	L.225-100-3	Éléments susceptibles d'avoir une influence en cas d'offre publique	3.3.1.8
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.232-1	États des succursales existantes	n/a
Code de commerce	L.441-6-1 et D.441-4	Délais de paiement des fournisseurs et clients	5.2.1.6
Textes de référence		Documents joints	
Code de commerce	L.225-37	Rapport du président sur le gouvernement d'entreprise et les procédures de contrôle interne et de gestion des risques	3.3
Code de commerce	L.225-38 et L.225-42-1	Rapport des commissaires aux comptes sur le rapport du président sur le gouvernement d'entreprise et les procédures de contrôle interne et de gestion des risques	3.4

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, modifié par le décret n°2016-1138 du 19 août 2016

	N° de pages	N° de chapitre
INFORMATIONS SOCIALES		
Emploi		
Effectif total (répartition des salariés par sexe et par zone géographique)	104	4.2.1.1
Embauches (contrats à durée déterminée et indéterminée, difficultés éventuelles de recrutement)	104	4.2.2.2
Licenciements (motifs, efforts de reclassement, réembauches, mesures d'accompagnement)	104	4.2.2.2
Rémunérations (évolution, charges sociales, intéressement, participation et plan d'épargne salariale)	104 ; 105	4.2.2.1 ; 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	4.2.5.1
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	109	4.2.6.2 ; 4.2.6.3 ; 4.2.6.4
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	113	4.2.8.2
Politique de lutte contre les discriminations	114	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	115	4.3.1
Formation et information des salariés en matière de protection de l'environnement	115	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
Prise en compte des nuisances sonores	121	4.3.4.3
Prise en compte de toute autre forme de pollution spécifique à une activité	117	4.3.2.2
Économie circulaire		
Mesures de prévention, de recyclage, de réutilisation, d'autres formes de valorisation et d'élimination des déchets	116	4.3.2
Actions de lutte contre le gaspillage alimentaire	116	4.3.2.1
Utilisation durable des ressources		
Consommation d'eau et approvisionnement en fonction des contraintes locales	118	4.3.3.2
Consommation de matières premières et mesures prises pour améliorer l'efficacité de leur utilisation	118	4.3.3
Consommation d'énergie, mesures prises pour améliorer l'efficacité énergétique et recours aux énergies renouvelables	118	4.3.3
Utilisation des sols	121	4.3.4.3
Changement climatique		
Rejets de gaz à effet de serre	120	4.3.4.2
Adaptation aux conséquences du changement climatique	120	4.3.4.1
Protection de la biodiversité		
Mesures prises pour préserver ou développer la biodiversité	121	4.3.4.3

	N° de pages	N° de chapitre
INFORMATIONS SOCIÉTALES		
Impact territorial, économique et social de l'activité		
Impact des activités en matière d'emploi et de développement régional	121	4.4.1
Impact de l'activité sur les populations riveraines ou locales	121	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)	121	4.4.1
Actions de partenariat ou de mécénat	122	4.4.2
Sous-traitance et fournisseurs		
Prise en compte dans la politique d'achat des enjeux sociaux et environnementaux	125	4.4.3.3 ; 4.4.3.4
Importance de la sous-traitance et prise en compte dans les relations avec les fournisseurs et sous-traitants de leur responsabilité sociale et environnementale	125	4.4.3.3 ; 4.4.3.4
Loyauté des pratiques		
Actions engagées pour prévenir la corruption	124	4.4.3.2
Mesures prises en faveur de la santé, la sécurité des consommateurs	125	4.4.3.5
Autres actions engagées en faveur des droits de l'homme	125	4.4.3.6

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 144 450 000 euros

301 292 702 RCS Paris

21/25 rue Balzac - 75008 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)