

Document de référence

Rapport financier annuel

2018



SOMMAIRE

TELEPERFORMANCE EN 2018	2	5	COMPTES CONSOLIDÉS	139
MESSAGE DU PRÉSIDENT	6		5.1 État de la situation financière	140
1 PRÉSENTATION DU GROUPE ET RISQUES	11		5.2 État du résultat	141
1.1 Présentation du groupe	12		5.3 État du résultat global	141
1.2 Risques et contrôle	34		5.4 État des flux de trésorerie	142
1.3 Plan de vigilance	45		5.5 Variation des capitaux propres	143
			5.6 Notes annexes aux états financiers consolidés	144
			5.7 Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	178
2 DÉCLARATION DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE	49	6	COMPTES SOCIAUX	181
2.1 Contexte général et modèle d'affaires du groupe	50		6.1 Bilan actif au 31 décembre	182
2.2 Stratégie et principaux risques extra-financiers	52		6.2 Bilan passif au 31 décembre	182
2.3 Un employeur de référence sur son marché	53		6.3 Compte de résultat au 31 décembre	183
2.4 Un important engagement sociétal	63		6.4 Notes annexes	184
2.5 Favoriser la responsabilité environnementale au sein du groupe	68		6.5 Tableau des filiales et participations au 31 décembre 2018	198
2.6 Une politique RSE reconnue	72		6.6 Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels	200
2.7 Méthodologie	73		6.7 Résultats financiers au cours des cinq derniers exercices	203
2.8 Rapport de l'organisme tiers indépendant, sur la déclaration consolidée de performance extra-financière figurant dans le rapport de gestion	75	7	INFORMATIONS SUR L'ÉMETTEUR	205
			7.1 Renseignements sur la société	206
			7.2 Capital social	208
			7.3 Actionnariat	214
			7.4 Cotation boursière	218
			7.5 Dividendes	220
			7.6 Communication financière	221
3 GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE	77	8	INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES	223
3.1 Gouvernance	78		8.1 Responsable du document de référence	224
3.2 Rémunérations des organes d'administration et de direction	108		8.2 Contrôleurs légaux des comptes	224
3.3 Informations complémentaires en matière de gouvernement d'entreprise	126		8.3 Table de concordance du document de référence	225
			8.4 Table de concordance du rapport financier annuel (et autres informations intégrées)	227
			8.5 Table de concordance du rapport de gestion	228
			8.6 Table de concordance du rapport sur le gouvernement d'entreprise	230
			8.7 Table de concordance de la déclaration de performance extra-financière	231
			8.8 Remarques générales	233
4 COMMENTAIRES SUR L'EXERCICE	129			
4.1 Examen de la situation financière et du résultat du groupe	130			
4.2 Examen de la situation financière et du résultat de la société	135			
4.3 Tendances et perspectives	137			

DOCUMENT DE RÉFÉRENCE 2018

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 2017

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 figurant dans le document de référence déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers, le 2 mars 2018 sous le numéro D.18-0095.

2. Concernant l'exercice 2016

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 auprès de l'Autorité des marchés financiers, le 2 mars 2017 sous le numéro D.17-0122.

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.

TELEPERFORMANCE EN 2018

LE GROUPE

Créé en 1978 par Daniel Julien, Teleperformance est un leader mondial des solutions de services externalisés aux entreprises à haute valeur ajoutée.

Il est le partenaire privilégié *High Tech / High Touch*, dans le monde entier des entreprises leaders sur leur marché et en développement rapide pour la mise en œuvre de stratégies d'optimisation de leur expérience clients et leurs processus métiers. Teleperformance propose ainsi à ses clients une offre globale et intégrée classée en deux catégories de services sur l'ensemble de l'année 2018.

Services aux entreprises à haute valeur ajoutée



Core services

- Relation clients
- Assistance technique
- Acquisition de clients
- Services de back-office



Services spécialisés

- Interprétariat en ligne
- Gestion des demandes de visas
- Recouvrement de créances

Création d'une troisième catégorie d'activités en octobre 2018 : Teleperformance D.I.B.S. (Digital Integrated Business Services) à la suite de l'acquisition de la société Intelenet.

Intelenet est un acteur majeur dans les services intégrés de gestion de processus métier et de transformation digitale ainsi que de conseil à forte valeur ajoutée.

MISSION

Teleperformance, ce sont des personnes au service des entreprises et des administrations pour les aider à résoudre les problèmes quotidiens de leurs clients et des citoyens. Le groupe remplit sa mission dans un environnement de plus en plus complexe en termes de moyens d'interaction, de sécurité et de ruptures technologiques.

Teleperformance, c'est une approche unique pour aider ses clients à envisager, concevoir et opérer leurs activités d'une façon plus innovante et efficace à travers une offre globale et modulable de solutions.

Cette démarche *High Tech / High Touch* combinant technologies et intelligence émotionnelle constitue aujourd'hui le véritable ADN de Teleperformance.

HIGH TECH

Maîtrise d'outils technologiques à la pointe

- Technologies IT propriétaires optimisées et performantes
- Solutions fiables, conviviales et digitales intégrant les procédures *Robotic Process Automation (RPA)*
- Expertise de la société Intelenet acquise au cours de l'année dans les solutions de transformation digitale

HIGH TOUCH

Intelligence émotionnelle (E.I.)

- 300 000+ collaborateurs
- Solutions globales à forte valeur ajoutée requérant empathie et capacité de vente
- Recrutement et formation
- Accompagnement et *Great Place To Work®*
- Management et mesure de la performance

VALEURS

« Les cinq valeurs de Teleperformance sont les piliers de notre culture et de notre modèle d'affaires, 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



Air | Innovation

Je crée et j'améliore



Terre | Respect

Je traite les autres avec gentillesse et empathie



Feu | Engagement

Je suis passionné et engagé



Métal | Professionalisme

Je fais les choses correctement dès la première fois

LES MOMENTS FORTS DE L'ANNÉE

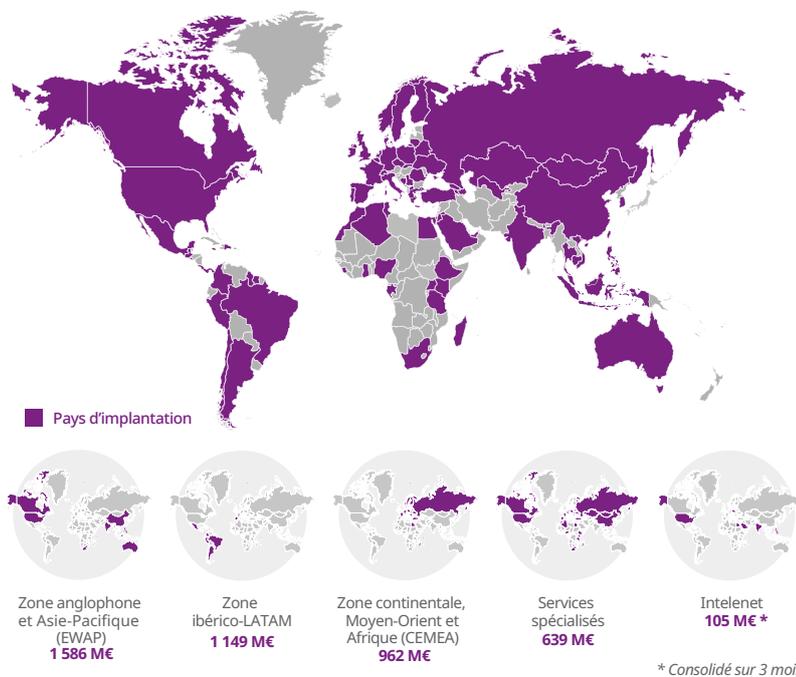
LANCEMENT DE TELEPERFORMANCE D.I.B.S. DIGITAL INTEGRATED BUSINESS SERVICES À LA SUITE DE L'ACQUISITION DE LA SOCIÉTÉ INTELENET

Teleperformance D.I.B.S. (*Digital Integrated Business Services*), est une nouvelle catégorie d'activités créée par Teleperformance qui regroupe essentiellement les activités d'Intelenet, un acteur majeur des services à forte valeur ajoutée et des solutions de transformation digitale acquise en octobre 2018, et les activités de conseil de Praxidia.

Forte de 58 000 collaborateurs, Intelenet gère plus de 40 centres répartis dans 11 pays en Amérique du Nord et du Sud, en Europe, au Moyen-Orient, en Inde et aux Philippines. Elle accompagne plus de 110 clients de premier plan dans plus de 25 langues et propose aux entreprises multinationales des solutions innovantes et reconnues pour leur excellence.

LEADERSHIP MONDIAL

Le groupe bénéficie de la plus large empreinte géographique du secteur et est capable de gérer des programmes dans 265 langues. Le groupe compte plus de 850 clients avec lesquels il réalise un chiffre d'affaires de 4,4 milliards d'euros, dont 50 % réalisés auprès de sociétés multinationales.



Au cours de l'année 2018, Teleperformance a démarré des activités dans de nouveaux pays, en Bosnie, à Taiwan et, avec l'acquisition de la société Intelenet, au Guatemala et en Arabie saoudite.

EN CHIFFRES

DES ACTIVITÉS
DANS

80
PAYS

265
LANGUES

170
MARCHÉS

+ DE
850
CLIENTS

+ DE
300 000
COLLABORATEURS

LANCEMENT RÉUSSI D'UNE NOUVELLE ÉMISSION OBLIGATAIRE POUR 750 MILLIONS D'EUROS SUR SEPT ANS

Teleperformance a réalisé en juillet 2018 avec succès un placement obligataire d'un montant de 750 millions d'euros, assorti d'un coupon de 1,875 % et venant à échéance en 2025.

Cette émission a permis au groupe de refinancer l'acquisition d'Intelenet, d'améliorer sa flexibilité financière, d'allonger la maturité de sa dette et de diversifier ses ressources financières.

Standard & Poor's a confirmé la note de Teleperformance de « BBB- » – *Investment grade* – assortie d'une perspective stable, la meilleure note reçue dans le secteur de l'expérience client.

NOUVELLE IDENTITÉ VISUELLE DE TELEPERFORMANCE

Teleperformance a dévoilé en septembre 2018 sa nouvelle identité visuelle et son logo en phase avec un groupe véritablement mondial dans lequel l'innovation et la technologie sont centrales et au service de l'humain.

Cette nouvelle identité visuelle reflète ce qu'est aujourd'hui le groupe et la transformation qui s'est opérée ces dernières années.

Le lancement de la nouvelle identité visuelle a été accompagné d'une campagne de publicité mondiale promouvant les atouts et les valeurs de Teleperformance.

TELEPERFORMANCE CONFIRME SON LEADERSHIP DANS SON SECTEUR DANS LE DOMAINE DE LA PROTECTION ET DE LA SÉCURITÉ DES DONNÉES

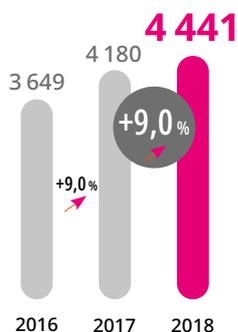
Teleperformance a obtenu le 12 février 2018 l'approbation de ses règles d'entreprises contraignantes (BCR) auprès de la commission nationale de l'informatique et des libertés (CNIL). Le groupe a été le premier acteur de son secteur à obtenir cette approbation.

L'organisation et les procédures internes du groupe sont en totale conformité avec le règlement général sur la protection des données (RGPD) entré en vigueur le 25 mai 2018.

CHIFFRES CLEFS DE PERFORMANCE FINANCIÈRE

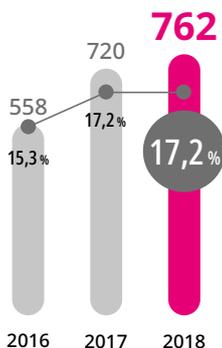
CROISSANCE ET RENTABILITÉ

Chiffre d'affaires (M€)



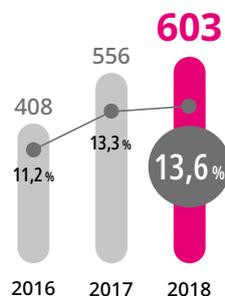
➤ Croissance à données comparables

EBITDA courant (M€)



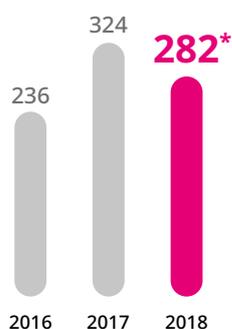
● EBITDA courant / chiffre d'affaires

EBITA courant (M€)



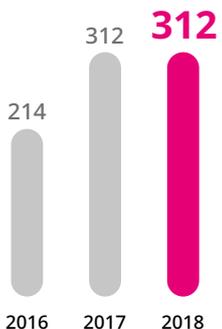
● EBITA courant / chiffre d'affaires

Cash-flow net disponible (M€)

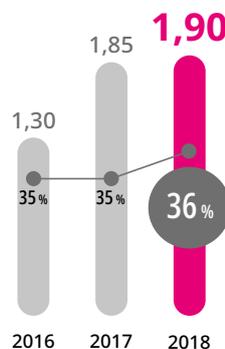


* Après charges non récurrentes de 25 millions d'euros.

Résultat net part du groupe (M€)



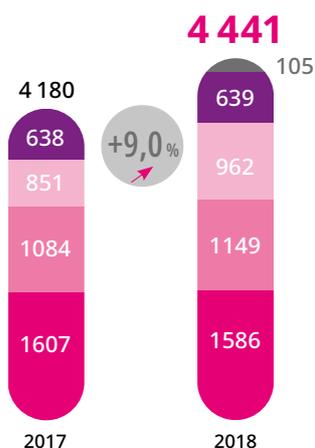
Dividende par action (€)



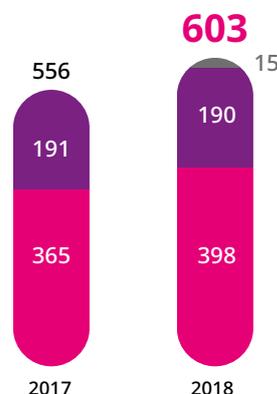
● Taux de distribution

UN PORTEFEUILLE D'ACTIVITÉS DIVERSIFIÉ ET RENTABLE

Répartition du chiffre d'affaires par activité et zone linguistique en 2018 vs 2017 (M€)



Répartition de l'EBITA courant par activité en 2018 vs 2017 (M€)



● Croissance à données comparables



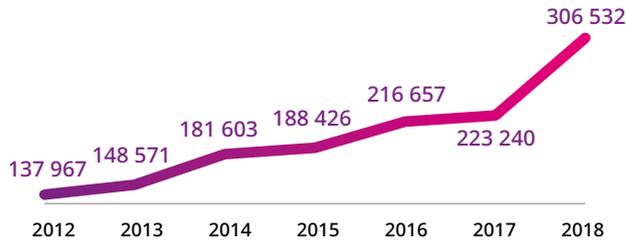
* Intelenet consolidé sur trois mois.

Ces informations sont détaillées dans les différents chapitres du document de référence et définies dans la section 4.1.1 Indicateurs Alternatifs de Performance (IAP).

CHIFFRES ET DONNÉES CLEFS EXTRA-FINANCIERS

HIGH TOUCH

Évolution de l'effectif total depuis 2012

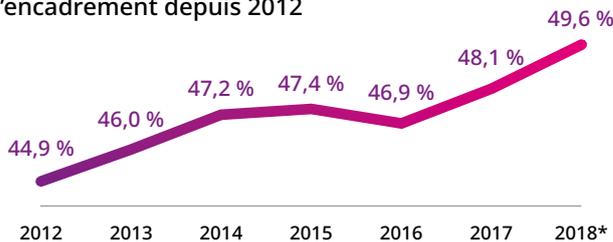


Heures de formation



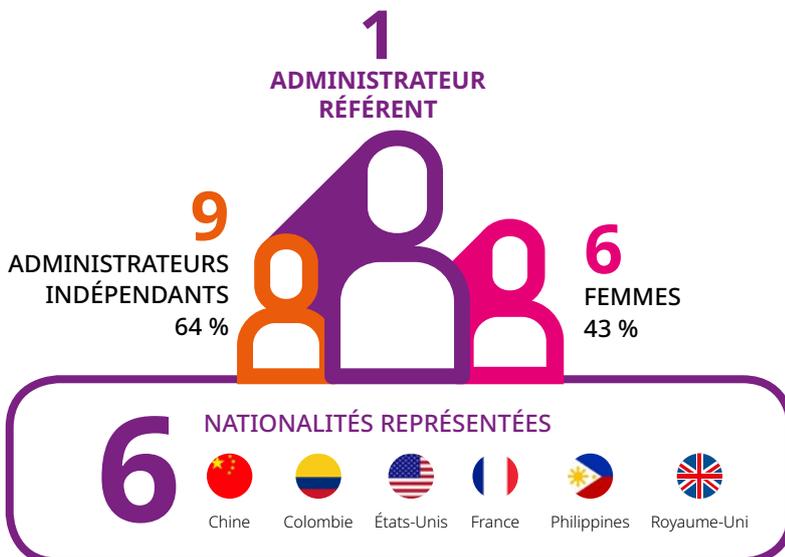
* Hors Intelenet.

Évolution de la part des femmes à des postes d'encadrement depuis 2012



* Hors Intelenet.

POLITIQUE DE DIVERSITÉ AU SEIN DU CONSEIL D'ADMINISTRATION



ENVIRONNEMENT ET ENGAGEMENT AUPRÈS DES COMMUNAUTÉS



* Dans le cadre du programme Citizen of the World.

85 374

HEURES DE VOLONTARIAT*



* Dans le cadre du programme Citizen of the World.



MESSAGE DU PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL

3

QUESTIONS À DANIEL JULIEN

Que faut-il retenir des résultats financiers du groupe en 2018 ?

En 2018, le groupe Teleperformance a généré une forte croissance organique de +9 %, chiffre très supérieur à la moyenne du marché, tout en faisant progresser son ratio de rentabilité opérationnelle. Nous avons démontré la grande agilité de notre groupe, en retrouvant une dynamique de croissance dans la zone EWAP, notamment dans l'univers de l'économie digitale, et en confirmant notre montée en puissance dans la zone CEMEA. Nous avons une fois de plus cette année conforté notre leadership mondial sur le marché de la gestion de l'expérience clients externalisée.

En quoi 2018 a été une année clef pour l'avenir du groupe ?

Au-delà des performances financières, nous avons en 2018 significativement renforcé notre implantation mondiale dans nos trois zones d'opérations pour accompagner la croissance de notre marché.

L'acquisition en octobre 2018 d'Intelenet, société de services externalisés basée en Inde, employant 58 000 personnes et spécialisée dans l'intégration de solutions digitales dans les procédures clients, nous a permis d'enrichir significativement notre offre de services principalement dans l'univers des banques, de l'hôtellerie et des transports, ainsi que dans l'univers de la santé.

Aujourd'hui, les services du groupe Teleperformance sont classés en trois catégories d'activités :

- les activités *core services* : relation clients, assistance technique et acquisition de clients ;
- les activités de Teleperformance D.I.B.S. (*Digital Integrated Business Services*) : externalisation "end-to-end" de procédures clients ;
- les services spécialisés à forte valeur ajoutée : interprétariat en ligne, gestion des demandes de visas et services liés au recouvrement de créances.

Ensemble, cette organisation renforcée et l'élargissement de nos compétences nous permettent de mieux répondre aux besoins de nos clients dans leur développement et leur transformation digitale.

Depuis fin 2012, le groupe Teleperformance a enregistré 27 trimestres consécutifs de croissance organique supérieure à +5 %, tout en améliorant chaque année sa rentabilité opérationnelle. Cette performance nous a permis d'acquies un statut de valeur de croissance. Nous entendons poursuivre dans cette direction.

Cette démarche et cette réussite reposent sur notre ADN *High Tech / High Touch*. Les gains d'efficacité que permet l'intelligence artificielle avec le développement de systèmes automatisés illustrent la dimension *High Tech* de nos métiers dans l'expérience client. Nous devons rester également et avant tout un employeur de référence sur notre secteur, car notre mission repose surtout sur l'excellence, l'épanouissement et l'intelligence émotionnelle de nos 300 000 collaborateurs pour servir au mieux nos clients : c'est notre approche *High Touch*.

Reflétant ces évolutions et nos valeurs, nous avons dévoilé début septembre la nouvelle identité visuelle de Teleperformance en phase avec un groupe véritablement mondial dans lequel l'innovation et la technologie sont centrales et au service de l'humain. Cette nouvelle identité, résolument contemporaine, multiculturelle et digitale reflète l'évolution du groupe sur les dernières années.



Nous abordons les années à venir avec confiance et ambition

Comment voyez-vous l'année 2019 qui vient de commencer ainsi qu'à plus long terme ?

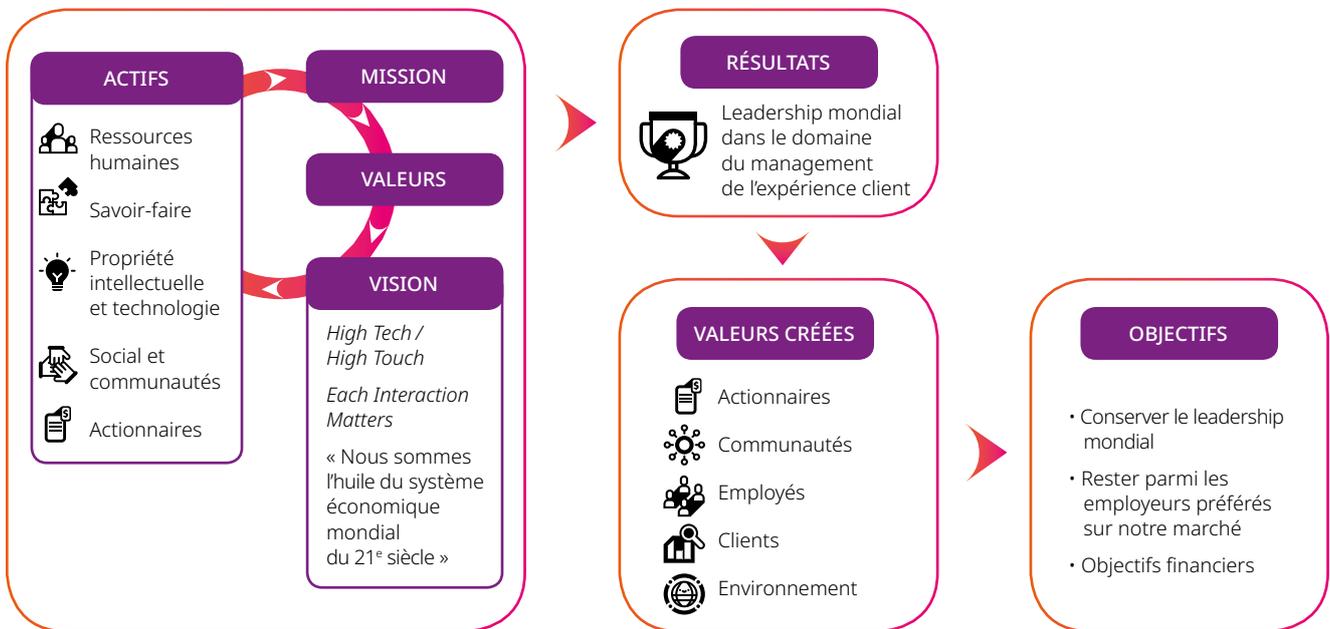
Nous abordons les années à venir avec confiance et ambition. Notre objectif de chiffre d'affaires pour 2019 est une croissance supérieure ou égale à +7 % à données comparables et une marge d'EBITA courant en progression de + 20 points de base.

Nous confirmons nos objectifs à long terme à périmètre constant avec, en 2022, un chiffre d'affaires supérieur ou égal à 6 milliards d'euros et un EBITA courant supérieur ou égal à 850 millions d'euros. Nous allons poursuivre par ailleurs

la mise en œuvre de notre politique maîtrisée d'acquisitions sélectives, dans le respect de notre discipline financière. La bonne exécution de cette politique devrait nous conduire à relever ces objectifs ultérieurement.

Je tiens à remercier toutes nos parties prenantes, clients, collaborateurs, partenaires, les communautés où nous opérons partout dans le monde, et bien sûr nos actionnaires pour leur fidélité, leur engagement et leur soutien renouvelé sur l'année 2018 dans le développement d'un groupe performant, leader et créateur de valeur. Je suis particulièrement heureux de vous présenter pour la première fois dans le document de référence 2018 le modèle d'affaires extra-financier du groupe qui explique cette démarche de progrès.

UN MODÈLE D'AFFAIRES CRÉATEUR DE VALEUR



UN MODÈLE RECONNU

10 prix Great Place to Work® remportés en 2018

Zone EWAP (3)



Zone ibérico-LATAM (7)



UNE ÉQUIPE EXPÉRIMENTÉE POUR « DÉVELOPPER, INNOVER, DÉLIVRER, CONTRÔLER »

LE COMITÉ EXÉCUTIF DE TELEPERFORMANCE



Daniel Julien
président directeur-général
et président du comité exécutif

SERVICES SPÉCIALISÉS



Scott Klein
président

TELEPERFORMANCE D.I.B.S.



Bhupender Singh
président

CORE SERVICES



Jeffrey Balagna
directeur des
opérations groupe



Agustin Grisanti
président de la zone
ibérico-LATAM



**Brian
Johnson**

et



David Rizzo
co-présidents
de la zone
anglophone
et Asie-Pacifique



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

FONCTIONS GROUPE



Olivier Rigaudy
directeur général
délégué et directeur
financier



João Cardoso
directeur recherche
et développement et
intégration digitale



**Fabricio
Coutinho**
directeur
du marketing



Lyle Hardy
directeur des systèmes
d'information
et technologies



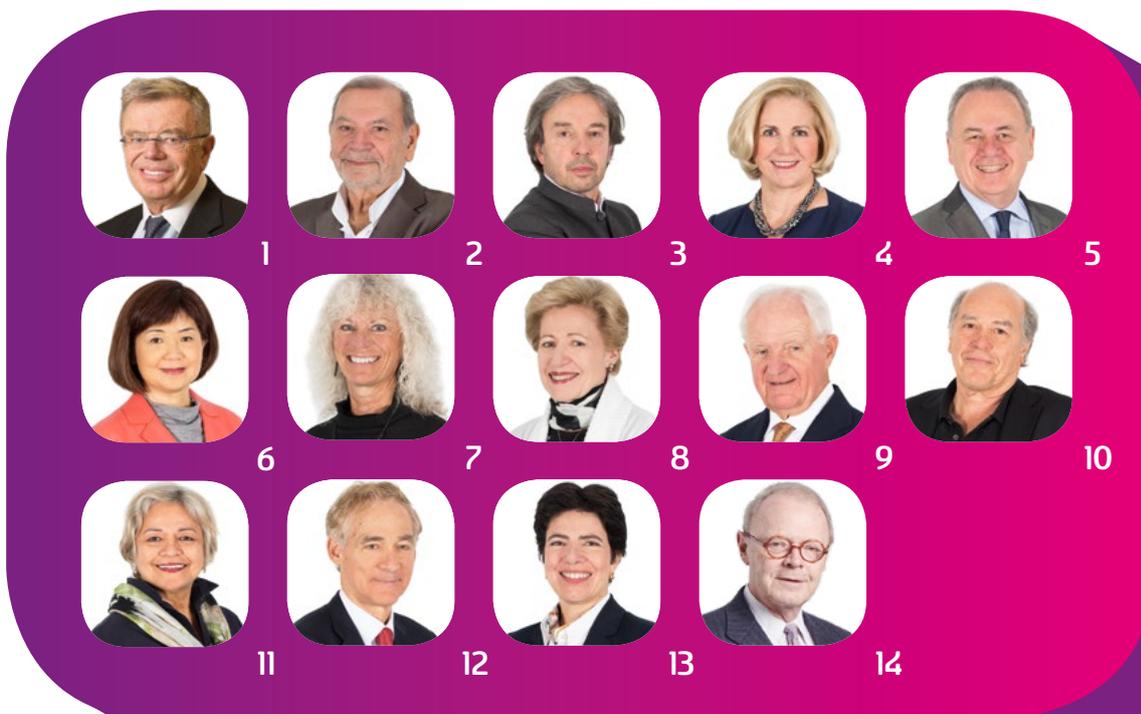
Leigh Ryan
directrice juridique
et responsable
de la conformité



Alan Winters
directeur en
charge des affaires
administratives

UN CONSEIL D'ADMINISTRATION EXPERT, ÉQUILBRÉ ET INDÉPENDANT POUR DÉTERMINER LES ORIENTATIONS STRATÉGIQUES DU GROUPE

LE CONSEIL D'ADMINISTRATION DE TELEPERFORMANCE



ADMINISTRATEURS

1. Daniel Julien (président)  
2. Jean Guez 
3. Bernard Canetti 
4. Leigh Ryan 
5. Philippe Dominati 

ADMINISTRATEURS INDÉPENDANTS

6. Wai Ping Leung  
7. Christobel E. Selecky 
8. Angela Maria Sierra-Moreno 
9. Robert Paszczak 
10. Alain Boulet 
11. Emily Abrera 
12. Stephen Winningham  
13. Pauline Ginestié  

ADMINISTRATEUR RÉFÉRENT INDÉPENDANT

14. Patrick Thomas 

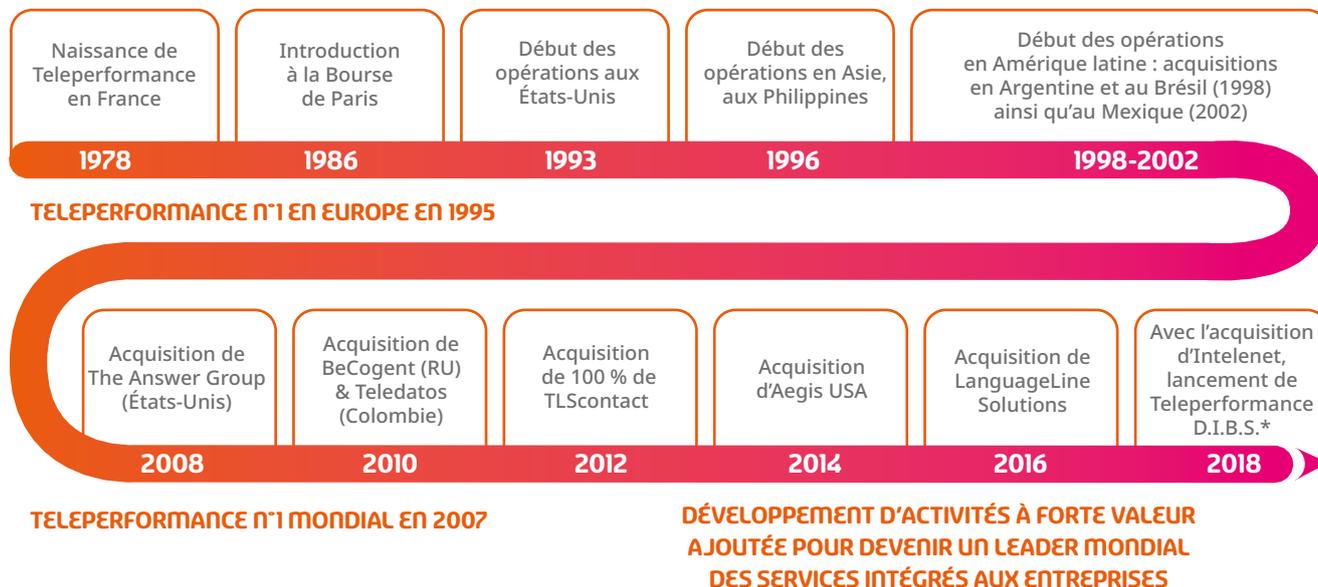
Présentation du groupe et risques

1.1	PRÉSENTATION DU GROUPE	12	1.3	PLAN DE VIGILANCE	45
1.1.1	Les grandes étapes du développement du groupe	12	1.3.1	Une cartographie des risques destinée à leur identification, leur analyse et leur hiérarchisation	46
1.1.2	Un leader mondial <i>High Tech / High Touch</i> des services externalisés aux entreprises qui poursuit son évolution	13	1.3.2	Des actions adaptées d'atténuation des risques ou de prévention des atteintes graves	46
1.1.3	Marchés et positionnement du groupe	26	1.3.3	Des procédures d'évaluation régulière de la situation des filiales, sous-traitants ou fournisseurs avec lesquels est entretenue une relation commerciale établie	47
1.1.4	Stratégie du groupe	30	1.3.4	Un mécanisme d'alerte et de recueil des signalements relatifs à l'existence ou à la réalisation des risques	47
1.1.5	Faits marquants en 2018	30	1.3.5	Un dispositif de suivi des mesures mises en œuvre et d'évaluation de leur efficacité	47
1.1.6	Organigramme (au 31 décembre 2018)	32			
1.2	RISQUES ET CONTRÔLE	34			
1.2.1	Facteurs de risques	34			
1.2.2	Assurances, couverture de risque et gestion de crise	40			
1.2.3	Procédures de gestion des risques et de contrôle interne	40			

1.1 PRÉSENTATION DU GROUPE

1.1.1 Les grandes étapes du développement du groupe

● Les dates clefs du développement et de l'évolution du groupe



* Digital Integrated Business Services.

1978-1995 : Construction du leadership de Teleperformance en Europe

1978

Le groupe Teleperformance est né à Paris sous l'impulsion de Daniel Julien, actuel président-directeur général du groupe. 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.

1996-2007 : Construction du leadership mondial de Teleperformance

1996

Teleperformance s'implante en Asie avec l'ouverture de centres de contacts aux Philippines puis à Singapour.

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.

2007-2015 : Renforcement du leadership mondial

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 et filiales en France et crée l'entité 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. Un an plus tard,

Jacques Berrebi, cofondateur, quitte sa fonction de censeur ainsi que ses fonctions opérationnelles au sein du groupe.

2013

Le conseil d'administration dissocie les fonctions de président du conseil et de directeur général et nomme Daniel Julien en qualité de président du conseil et Paulo César Salles Vasques en qualité de directeur général.

2014

Teleperformance renforce sa présence sur le marché nord-américain en acquérant la société Aegis USA Inc., acteur majeur de la gestion des centres de contacts externalisée aux États-Unis.

TLScontact, filiale de Teleperformance spécialisée dans la gestion de services externalisés auprès des gouvernements, démarre un contrat signé avec le service des visas et de l'immigration du gouvernement britannique (*UKVI*). Teleperformance renforce ainsi ses activités à forte valeur ajoutée au niveau mondial en implantant des centres d'accueil dans 15 nouveaux pays.

2015

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

2016-2018 : Développement des services spécialisés et des services intégrés de transformation digitale

2016

Teleperformance lance une nouvelle famille d'activités, les services spécialisés, regroupant la société LanguageLine Solutions LLC, leader des solutions d'interprétariat par téléphone et par visiophone aux États-Unis, acquise en 2016, ainsi que les activités de gestion de demandes de visas (TLScontact) et de recouvrement de créances (ARM).

2017

Le groupe reçoit sa première note publique d'endettement à long terme, « BBB- » – Investment Grade –, la meilleure notation financière du secteur, attribuée par Standard & Poors (S&P). Il réalise avec succès un placement obligataire de 600 millions d'euros à sept ans. Cette émission participe au refinancement de l'acquisition de LanguageLine Solutions LLC.

En octobre, à la suite de la démission de Paulo César Salles Vasques de ses fonctions de directeur général du groupe, le conseil d'administration décide de réunir les fonctions de président et de directeur général

et nomme Daniel Julien en qualité de président-directeur général du groupe. Il se voit ainsi confier la responsabilité de mener à bien le plan stratégique à cinq ans présenté au cours de l'année.

2018

Teleperformance crée une nouvelle catégorie d'activités, Teleperformance D.I.B.S. ou *Digital Integrated Business Services*, qui regroupe essentiellement les activités d'Intelenet, un acteur majeur des services à forte valeur ajoutée et des solutions de transformation digitale, acquise le 4 octobre 2018, et les activités de conseil de Praxidia démarrées en avril la même année. L'acquisition d'Intelenet a été refinancée par un placement obligataire d'un montant de 750 millions d'euros.

Teleperformance lance sa nouvelle identité visuelle et son logo « TP » reflétant la transformation et le nouveau positionnement du groupe dans les services intégrés de transformation digitale à forte valeur ajoutée.

1.1.2 Un leader mondial High Tech / High Touch des services externalisés aux entreprises qui poursuit son évolution

1.1.2.1 Introduction : Teleperformance, un groupe High Tech / High Touch

Leader mondial de la gestion de l'expérience client externalisée avec plus de 300 000 collaborateurs répartis dans 80 pays, le groupe propose aux entreprises et aux administrations du monde entier des solutions de conseil et des solutions intégrées pour gérer et optimiser, pour leur compte, l'ensemble du cycle de la relation clients, ainsi que des services spécialisés à haute valeur ajoutée. Le groupe gère des programmes dans 265 langues et dialectes pour le compte d'importantes sociétés internationales opérant dans de nombreux secteurs d'activité.

Pour l'ensemble de l'année 2018, les services offerts sont classés en deux catégories d'activités :

- **les activités core services** regroupant les services de relations clients, d'assistance technique, d'acquisition de clients et de services de back-office ;

- **les activités « services spécialisés »** à haute valeur ajoutée incluant les services d'interprétariat en ligne, la gestion des demandes de visas, l'analyse de données et modèles prédictifs (*analytics*) et le recouvrement de créances.

En octobre 2018, le groupe créé une nouvelle catégorie d'activités : les activités Digital Integrated Business Service (Teleperformance D.I.B.S.) regroupant principalement :

- les services intégrés de gestion de processus métier et de transformation digitale de la société Intelenet acquise en octobre 2018 ;
- les solutions de conseil et d'analyse de données à forte valeur ajoutée de Praxidia, société créée en avril 2018 ;
- des services de gestion de processus métier et de plateformes digitales de Teleperformance.

Teleperformance présentera pour la première fois ses opérations classées en trois catégories d'activités lors de la publication du chiffre d'affaires du 1^{er} trimestre 2019.

1 PRÉSENTATION DU GROUPE ET RISQUES

1.1 Présentation du groupe

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 couvre par ailleurs toute la chaîne de valeur de l'expérience client du donneur d'ordre, du traitement des données en back-office à la gestion des interactions avec les consommateurs/utilisateurs en front office. 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 au service 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 par ailleurs 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*).

Teleperformance se définit comme un acteur *High Tech / High Touch* par les deux principales composantes de son modèle d'affaires créateur de valeur : l'humain et la technologie.

1.1.2.2 Les activités de Teleperformance

1.1.2.2.1 Les activités *core services*

● Chiffres clefs en 2018

	Périmètre d'activités	Chiffre d'affaires (en millions d'euros) (en % du CA total groupe)	Effectif total au 31/12/2018	Nombre de pays d'implantation	Principaux secteurs clients
Core services		3 697 (83 %)	235 823	53	Tout secteur
Zones linguistiques	EWAP	1 586 (36 %)	101 654	12	Tout secteur
	Ibérico-LATAM	1 149 (26 %)	86 774	13	Tout secteur
	CEMEA	962 (22 %)	47 395	29	Tout secteur

Les activités *core services* regroupent une large gamme de services incluant principalement les services de relations clients d'assistance technique, d'acquisition de clients et de back-office (hors société Intelenet).

Les activités *core services* réparties au niveau mondial sont organisées en trois grandes zones linguistiques :

- la zone anglophone et Asie-Pacifique (EWAP) ;
- la zone ibérico-LATAM ;
- la zone Europe continentale, Moyen-Orient et Afrique (CEMEA).

L'offre *core services* de Teleperformance est omnicanal et intégrée : ses solutions couvrent la gestion de tout type de canal d'interactions utilisé par le consommateur ou le citoyen pour entrer en contact avec

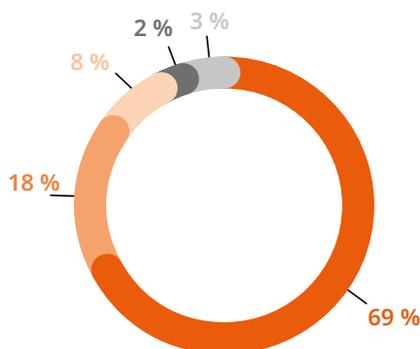
les marques et les administrations, voix (téléphone, vidéo, rendez-vous) et non-voix (*chat*, e-mail, réseaux sociaux). Cette gestion est intégrée de par les standards de qualité déployés au niveau mondial et des outils technologiques spécifiques.

L'essentiel de l'activité *core services* du groupe provient de la gestion d'appels entrants provenant de consommateurs ou de citoyens demandeurs d'informations. La gestion des appels sortants, activité minoritaire du groupe, concerne principalement les services d'acquisition de clients.

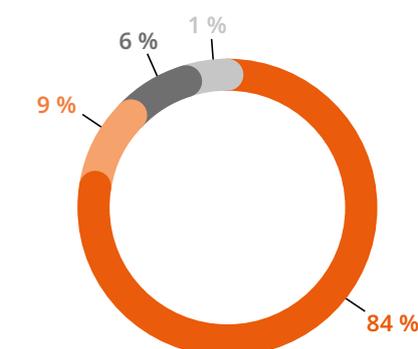
Pour remplir sa mission, le groupe dispose d'un réseau mondial de centres de contacts délivrant des services domestiques, *offshore*, et multilingues, dans un grand nombre de langues.

● Répartition du chiffre d'affaires des activités *core services* (2018)

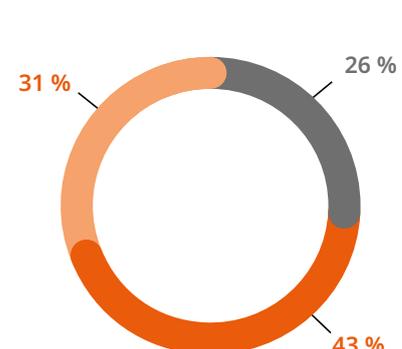
Par type de services



Par nature de contact



Par zone linguistique



● Description des principaux types de services

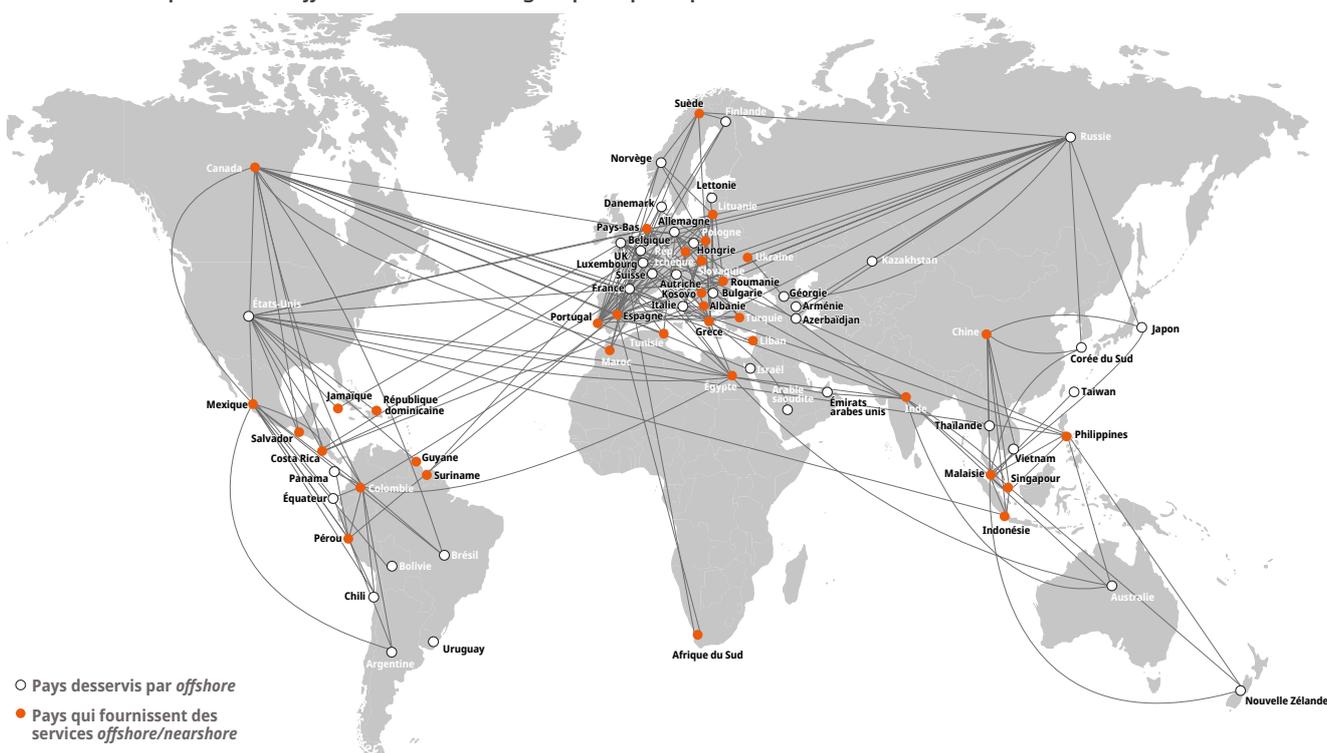
Type de service	Domaines d'intervention et solutions
Relations clients	<ul style="list-style-type: none"> Abonnements/ventes de nouveaux produits et de services, incluant des options de vente croisée et de montée en gamme Explications de facturation ou demandes de paiement Résolution de litiges et traitement des réclamations Démarches pro-actives dans l'optimisation de la relation clients, telles que les appels de bienvenue, les bilans de satisfaction ou les rappels d'anniversaire du contrat Nouveaux e-services spécifiques, comme l'assistance aux joueurs en ligne (<i>gaming</i>) ou les services de modération de contenus sur les réseaux sociaux
Support technique	<ul style="list-style-type: none"> Gestion et coordination des processus d'actions correctives Assistance aux clients pour l'installation de nombreux produits (matériel, logiciel et réseau) et applications (systèmes d'exploitation, bases de données et environnements de programmation) et accompagnement après l'installation (<i>BtoC</i>) Assistance dans l'installation, l'exploitation et le dépannage des réseaux, ainsi que la configuration des pare-feu et la distribution des données (<i>BtoB</i>) <p>Teleperformance offre un support à plusieurs niveaux de service :</p> <ul style="list-style-type: none"> Niveau 1 – solutions aux problèmes standards grâce à des processus dédiés Niveau 2 – résoudre des problèmes plus complexes par téléphone, par accès à distance aux systèmes ou sur place Niveau 3 – support de haut niveau pour les cas atypiques et critiques
Acquisition de clients	<ul style="list-style-type: none"> Génération de <i>leads</i> et planification de rendez-vous Services de vérification des données Vente croisée et additionnelle Fidélisation et gestion de la fidélité Programmes et enquêtes de reconquête Gestion des comptes clients
Services de back-office (hors Intelenet)	<p>Les services de back-office permettent des processus transparents entre les opérations de back-office et le front-office, garantes d'une meilleure qualité et efficacité de la gestion de l'expérience client. Les services de back-office de Teleperformance sont proposés notamment dans les domaines suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> Prévention de la fraude Gestion des commandes et des dossiers Facturation et remboursement Processus de codification (<i>coding</i>) Recouvrement

Une offre mondiale de solutions domestiques et *offshore*

Grâce à un réseau mondial intégré d'opérations domestiques, *nearshore* et *offshore* dans 36 pays, Teleperformance propose une offre unique de solutions de *sourcing* partout dans le monde dans toutes les langues adaptées aux besoins et aux contraintes de ses clients.

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



1 PRÉSENTATION DU GROUPE ET RISQUES

1.1 Présentation du groupe

● Répartition du chiffre d'affaires des activités *core services* par type de programme

(en % du chiffre d'affaires annuel)	2018	2017	2016
Domestique	57 %	60 %	62 %
Nearshore / offshore	43 %	40 %	38 %

Exemple de solutions spécifiques régionales : les plateformes multilingues

Teleperformance développe des solutions spécifiques et adaptées à chaque besoin du client sur les cinq continents.

Teleperformance est le pionnier dans le développement des hubs multilingues qui offrent à de grands groupes multinationaux des solutions omnicanal dédiées et optimisées dans le domaine de la gestion de l'expérience client. Ces centres regroupent des collaborateurs

de toutes les nationalités dans un seul et même lieu pour servir des programmes paneuropéens et panasiatiques.

Véritable facteur de différenciation, l'offre multilingue de Teleperformance couvre 140 marchés dans plus de 40 langues différentes à partir de cinq hubs régionaux localisés au Portugal, aux Pays-Bas, en Grèce, en Malaisie et en Égypte. La localisation d'un hub multilingue répond à des critères très précis. Il doit être implanté dans une région attractive et stable, bénéficiant d'une population éduquée et multiculturelle.

● Localisation des plateformes multilingues



● Une solution régulièrement récompensée par le label Great Place to Work®



Le prestigieux label « Great Place To Work® » est régulièrement attribué aux plateformes multilingues de Teleperformance. Le groupe attire les meilleurs talents en leur offrant un environnement de travail unique et multiculturel dans un cadre de vie très agréable et chargé d'histoire.

Tout est réuni pour favoriser l'installation et l'intégration des agents et superviseurs : billet d'avion pris en charge, ainsi que le premier séjour à l'hôtel, propositions d'animation et d'activités pour faciliter l'installation dans la capitale.

1.1.2.2.2 Les activités « services spécialisés »

● Chiffres clefs en 2018

	Périmètre d'activités	Effectif total au 31/12/2018	Nombre de pays d'implantation	Principaux secteurs clients
Services spécialisés		12 521	58	Tout secteur
Principales sociétés	LanguageLine Solutions (LLS)	6 114*	17	Santé Administrations Banque et assurance Télécommunications
	TLScontakt	1 727	44	Administrations/ gouvernements
	AllianceOne Receivables Management (ARM)	4 071	3	Services financiers Administrations Télécommunications
	Praxidia	598	6	Tout secteur

* Hors interprètes externes sous contrat avec LLS.

Le chiffre d'affaires des activités « services spécialisés » s'est élevé à 639 millions d'euros en 2018, soit 14 % du chiffre d'affaires total du groupe. Le groupe ne publie pas le chiffre d'affaires des sociétés incluses dans les activités « services spécialisés ».

LanguageLine Solutions (LLS)

Fondée en 1982 et acquise par Teleperformance en septembre 2016, LanguageLine Solutions est le leader sur le marché nord-américain des solutions d'interprétariat à distance 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. Établie à Monterey (Californie - États-Unis), la société réalisait

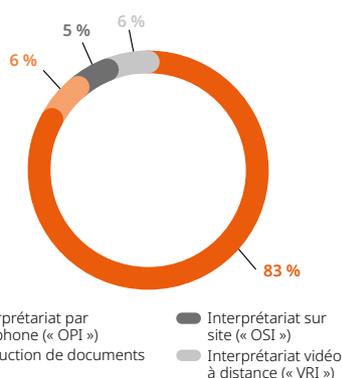
au moment de son acquisition par Teleperformance en 2016 un chiffre d'affaires de 388 millions de dollars US. L'acquisition de LanguageLine Solutions a renforcé le leadership mondial de Teleperformance dans le domaine des services à forte valeur ajoutée ainsi que son profil de croissance et de rentabilité.

LanguageLine Solutions fournit des services essentiels critiques auprès d'une grande variété de clients dans des secteurs où Teleperformance est déjà bien présent à travers ses activités *core services*. En 2018, cette société offrait des services en près de 260 langues à 28 000 clients aux États-Unis, au Canada et au Royaume-Uni, forte d'un réseau efficace de près de 9 600 interprètes au service de la société, tous statuts confondus, salariés et non-salariés.

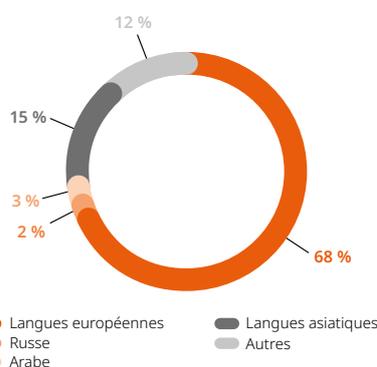
● Description des principaux types de services

Type de service	Domaines d'intervention et solutions
Interprétariat par téléphone (« OPI »)	<ul style="list-style-type: none"> Accès rapide par téléphone et à la demande à des interprètes hautement qualifiés 24/7/365 en près de 260 langues
Interprétariat par vidéo à distance (« VRI »)	<ul style="list-style-type: none"> Permet une interaction directe en face-à-face grâce à des équipements dédiés ou supports mobiles améliorant ainsi la communication grâce à l'ajout de repères visuels et du langage corporel Particulièrement adapté aux groupes et aux jeunes enfants
Interprétariat sur site (« OSI »)	<ul style="list-style-type: none"> Solution requise pour des interactions complexes sur des sujets sensibles Impliquant plusieurs participants ou des jeunes enfants
Autres solutions	<ul style="list-style-type: none"> Traduction et des services de « localisation » de documents. Ces services viennent souvent en complément des services d'interprétation en ligne délivrés à un même client Des solutions de formation ainsi que des équipements spécifiques dans le domaine des services linguistiques

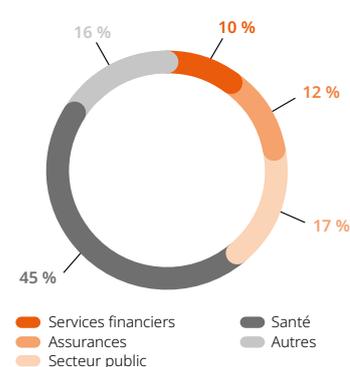
● Répartition du chiffre d'affaires de LanguageLine Solutions par type de service linguistique (2018)



● Répartition des effectifs de LanguageLine Solutions par compétence linguistique (2018)



● Répartition du chiffre d'affaires de LanguageLine Solutions par secteur client (2018)



Un réseau global d'interprètes travaillant à domicile

En 2011, LanguageLine Solutions a opéré un changement significatif dans la gestion de sa base d'interprètes en passant d'une organisation en centres de contacts au travail à domicile (WAH). Les 9 600 interprètes de LanguageLine Solutions sont aujourd'hui répartis dans 17 pays. Ils sont composés non seulement de salariés représentant un effectif total de plus de 6 000 personnes, mais également d'interprètes externes (en *free lance* ou externalisés) sous contrat avec la société.

La base croissante d'interprètes travaillant à domicile est un avantage stratégique clef pour permettre à LanguageLine Solutions de fournir de façon constante l'interprète adapté à la demande. Elle représente plus de 80 % de l'ensemble des interprètes au service de la société.

La qualité de services délivrée par les interprètes de LanguageLine Solutions n'est possible que grâce à la plateforme *cloud* du système ERP Olympos.

Les synergies avec les autres activités du groupe Teleperformance

En 2017, les premières synergies entre les activités *core services* de Teleperformance et LanguageLine Solutions ont été développées dans le domaine du recrutement. En 2018, plus de 700 interprètes salariés du groupe ont pu être recrutés pour servir le marché américain en langue arabe, en espagnol, en italien, en portugais et en russe grâce à la présence importante de Teleperformance respectivement en Égypte, en Colombie, en Albanie, au Portugal et en Lituanie. Ces synergies ont un impact positif sur la croissance de l'activité et les marges de la société.

Teleperformance vise à développer progressivement les activités de LanguageLine Solutions sur tous ses marchés et à générer des synergies entre ses différents métiers.

TLScontact

TLScontact est un acteur majeur du marché mondial de la gestion externalisée des demandes de visas. Son activité consiste à assister les gouvernements qui sont ses clients à traiter de la manière la plus sûre, la plus rapide et la plus efficiente, les demandes de visas déposées par tout citoyen désirant se rendre dans des pays nécessitant la délivrance d'un tel document.

La société ouvre son premier centre d'accueil et de gestion de demandes de visas en 2007 à Beijing pour l'ambassade de France. Elle rejoint le réseau mondial de Teleperformance en 2010 pour accélérer son développement.

Son chiffre d'affaires passe ainsi de 4 millions d'euros en 2009 à près de 150 millions d'euros aujourd'hui. Son succès est porté par une technologie de pointe, notamment la biométrie et les techniques de dématérialisation, au service de la sécurité des données, sa capacité à répondre aux normes et certificats exigés sur ses marchés, comme la certification ISO/IEC 27001 obtenue dès 2009, et une forte demande des gouvernements pour des solutions répondant à leurs obligations en termes de réductions budgétaires et à même de contribuer à l'attractivité touristique de leurs pays.

La société dispose de 145 sites en Europe, en Asie et en Afrique traitant plus de 6 millions d'interactions liées aux demandes de visas par an, au service de gouvernements de l'espace Schengen (France, Suisse, Italie, Allemagne, Danemark, Pays-Bas, Hongrie, Belgique) et de pays membres du Commonwealth et notamment le Royaume-Uni, et des pays à réglementation particulière (Chypre, Kazakhstan).

TLScontact dispose d'un modèle de développement solide et original. Il signe des contrats à long terme avec les gouvernements mais c'est en général le citoyen utilisateur qui paye les services de TLScontact en surplus des droits de visa et donc apprécie la qualité du traitement

1 PRÉSENTATION DU GROUPE ET RISQUES

1.1 Présentation du groupe

de sa demande. En tant que « guichet unique » pour les voyageurs demandeurs de visa, TLScontact est à même de leur proposer une gamme de produits et services à forte valeur ajoutée (contrats d'assurance voyage, traitements VIP ou *fast track*).

Enfin, le marché externalisé continue de gagner en maturité avec de nouveaux gouvernements utilisateurs convaincus de la valeur ajoutée de cette solution, et celle de TLScontact permet de solides gains de productivité.

Les perspectives de croissance d'activité de TLScontact sont très favorables car elles reposent non seulement sur le développement continu du tourisme venant notamment d'Asie, mais aussi sur la capacité de la société à tirer partie de son expertise métier dans les visas, de son portefeuille clients et de son réseau mondial intégré à celui du groupe Teleperformance pour se développer sur d'autres marchés liés à la délivrance de documents d'identités sécurisés, tels que les cartes de séjour ou les permis de conduire.

L'évolution de l'environnement géopolitique et géo-économique dans certaines régions du monde (Brexit, crises au Moyen-Orient etc.) crée de nombreuses opportunités d'activités pour TLScontact au regard de nouveaux flux de personnes à accueillir et à contrôler.

AllianceOne Receivables Management (ARM)

AllianceOne Receivables Management (ARM) est un acteur significatif du marché nord-américain de la gestion externalisée du recouvrement de créances. La société offre une gamme complète de services de collecte et de solutions de centres de contacts conçue pour répondre aux besoins des clients, principalement sur le marché nord-américain. La société compte plus de 4 000 collaborateurs et est présente aux États-Unis, au Canada et en Jamaïque.

ARM offre des programmes d'appels sortants (*outbound*) et entrants (*inbound*) ainsi que des services de back-office. La société agit soit en tant que prestataire de services pour le compte direct des clients, soit pour le compte d'une entité en charge du recouvrement pour le compte du client (*first- or third-party services*). La gamme de services de la société répond aux priorités des clients en termes de coûts et de services et est différenciée en fonction des spécificités du marché du travail des pays où la société opère.

Praxidia

Pour accompagner les sociétés dans leur démarche d'amélioration constante de leur expérience client, Teleperformance a lancé en 2018 une nouvelle solution de conseil à forte valeur ajoutée, Praxidia.

Praxidia repose sur la connaissance unique du groupe des besoins des entreprises « sur le terrain » dans le domaine de l'expérience client partout dans le monde. La société bénéficie de l'expertise du groupe dans plus d'une vingtaine de secteurs clés, de capacités à la pointe en recherche et développement (CX Lab) et de solutions d'analyse de données (*Analytics*).

Teleperformance est un acteur pionnier des solutions d'analyse de données à haute valeur ajoutée dans le domaine de la gestion de l'expérience client et des employés.

Son expertise unique repose sur des équipes de spécialistes à la pointe et un savoir-faire reconnu en matière d'analyses prédictives et prescriptives, de gestion de processus et de flux de données, de gestion de *feedback* des clients finaux et de techniques de recherches qualitatives et quantitatives spécifiques.

La mise en place de solutions analytiques globales a pour objectif de générer de la valeur pour les clients et les collaborateurs. Ces solutions aident efficacement les sociétés clientes à tirer les bénéfices dans la durée, tant en termes de qualité que de coûts, d'une démarche de compréhension et de proactivité en matière d'expérience client.

L'objectif de Praxidia est de devenir un partenaire unique de l'expérience client en totale cohérence avec la stratégie du groupe de montée en gamme de son offre de services. Cette solution accroît la gamme de services à forte valeur ajoutée proposée notamment aux comptes globaux du groupe et permettra ainsi de renforcer les liens de partenariat avec ces derniers dans la durée. Cette nouvelle solution, qui résulte de l'évolution naturelle du cœur de métier de Teleperformance vers plus de valeur ajoutée et de technologie, est l'une des pierres angulaires de la poursuite de la transformation du groupe.

À la suite de l'acquisition de la société Intelenet par Teleperformance en octobre 2018, une nouvelle catégorie d'activités a vu le jour au sein du groupe, appelée Teleperformance D.I.B.S. (Digital Integrated Business Services). Les activités de Praxidia ont fusionné avec les activités Knowledge Services de la société Intelenet (cf. section 1.1.2.2.3 *Acquisition de la société Intelenet et création de Teleperformance D.I.B.S.*) pour donner naissance à Praxidia Knowledge Services, une nouvelle division de Teleperformance D.I.B.S., spécialisée dans le conseil, les modèles prédictifs, l'analyse de données et les solutions d'automatisation à forte valeur ajoutée.

Praxidia comptait près de 600 collaborateurs au 31 décembre 2018, répartis essentiellement aux États-Unis, en Italie, au Royaume-Uni et en France.

1.1.2.2.3 Acquisition de la société Intelenet et création de Teleperformance D.I.B.S.

● Chiffres clés d'Intelenet en 2018

	Chiffre d'affaires (en millions d'euros)	Effectif total au 31/12/2018	Nombre de pays d'implantation	Principaux segments clients
Intelenet	410	58 144	11	<ul style="list-style-type: none">● Services financiers● Tourisme et compagnies aériennes● Distribution● Santé

Les activités de la société Intelenet

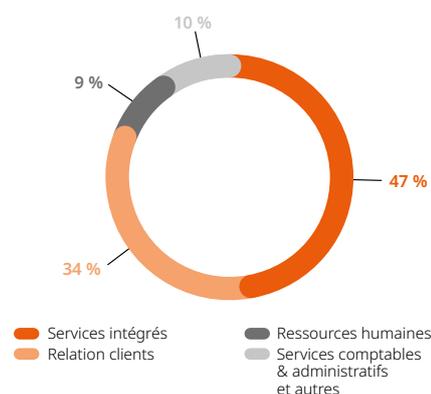
Teleperformance a finalisé l'acquisition de la société Intelenet le 4 octobre 2018.

Fondée en 2000 et basée à Bombay (Inde), Intelenet est un acteur majeur dans les services haut de gamme dans le domaine de la gestion omnicanal de l'expérience client, des services de back-office, de gestion des ressources humaines ainsi que des services de gestion financière

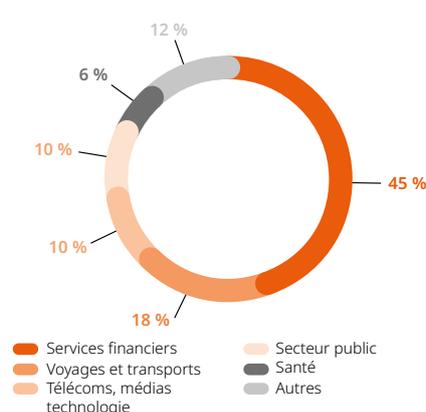
et administrative. Au moment de l'acquisition, l'entreprise comptait plus de 110 clients de premier plan, essentiellement dans le monde anglophone, en Inde et au Moyen-Orient.

Les clients d'Intelenet appartiennent principalement aux secteurs de la banque, des services financiers et de l'assurance mais également aux secteurs du voyage, du tourisme, du e-commerce, des e-services et de la santé.

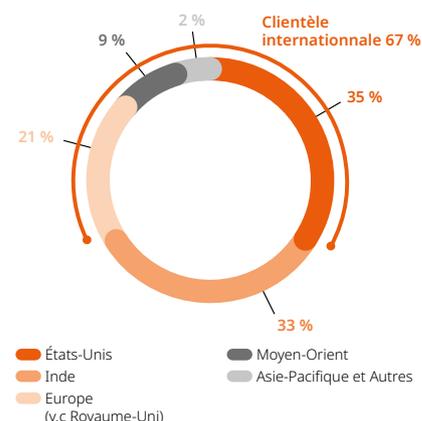
● Répartition du chiffre d'affaires par type de services (2019P *)



● Répartition du chiffre d'affaires par secteur clients (2019P *)



● Répartition du chiffre d'affaires par région (2019P *)



* Données prévisionnelles au 31 mars 2019 communiquées lors de l'annonce de l'acquisition de la société par Teleperformance en juin 2018.

Grâce à ses solutions intégrées, Intelenet aide ses clients à accroître leurs revenus, optimiser la qualité de leurs opérations et réduire leurs coûts opérationnels tout en améliorant la satisfaction de leurs propres clients :

- déploiement de solutions propriétaires, conçues par des équipes de consulting pluridisciplinaires, et notamment plus de 200 ingénieurs très qualifiés et consultants experts métiers et processus ;
- intégration digitale fondée sur l'automatisation des processus par la robotique (RPA) ;
- excellence opérationnelle, avec plus de 58 000 employés qui travaillent dans plus de 40 centres répartis principalement en Inde, aux Philippines, aux Émirats arabes unis, en Pologne et au Guatemala.

Cette acquisition est stratégique pour Teleperformance pour trois raisons :

- les solutions intégrées à forte valeur ajoutée que développe Intelenet, ainsi que ses expertises en faveur de la transformation digitale des entreprises, renforcent significativement l'offre de Teleperformance ;
- la position dominante d'Intelenet en Inde permet également de renforcer massivement la présence du groupe sur ce marché d'avenir ;
- la grande variété des secteurs dont Intelenet est expert permet à Teleperformance de continuer à diversifier son portefeuille clients au niveau mondial.

Elle constitue ainsi pour Teleperformance une étape décisive vers la réalisation de son plan stratégique à cinq ans.

● Description des principaux types de services

Procédures de traitement des données dédiées par secteur	Deux exemples de secteur : <ul style="list-style-type: none"> • Santé : processus de traitement des données du premier rendez-vous au paiement dans le cadre du RCM (<i>Revenue Cycle Management</i>) du système de santé américain • Services financiers : processus de traitement des données lors de la mise en place d'un prêt bancaire
Ressources humaines	Gestion externalisée des effectifs Gestion de la paie externalisée
Services comptables et administratifs	Gestion des risques Procédures de paiement / procédures d'encaissement (<i>client order processing</i>)
Relations clients	Plateformes digitales Médias sociaux Centres de contacts
Conseil / Knowledge Services	Modèles prédictifs / analyse des données Conseil en organisation opérationnelle Procédures d'optimisation
Solutions digitales	Solutions robotiques Intelligence artificielle Système d'apprentissage des données automatisées

1 PRÉSENTATION DU GROUPE ET RISQUES

1.1 Présentation du groupe

Création d'une nouvelle catégorie d'activités : Teleperformance D.I.B.S.

Teleperformance D.I.B.S., ou *Digital Integrated Business Services*, est la nouvelle entité créée par Teleperformance en octobre 2018, qui regroupe les activités d'Intelnet, des activités de gestion des procédures métier et de services de plateforme digitale de Teleperformance et les activités de conseil et d'analyse de données à haute valeur ajoutée de Praxidia.

La majorité de l'activité de Teleperformance D.I.B.S. porte sur des services intégrés et des services dédiés aux fonctions supports de l'entreprise. En combinant l'expérience et les savoir-faire dans les services de processus métier critiques, Teleperformance D.I.B.S. est en mesure d'offrir à ses clients des solutions intégrées de transformation sur l'ensemble de la chaîne de valeur.

1.1.2.3 Les quatre facteurs clefs de succès de Teleperformance

1.1.2.3.1 Un leadership mondial et global

Teleperformance est le partenaire global préféré des plus grandes entreprises internationales sur son marché et employeur de référence au niveau mondial.

Teleperformance dispose aujourd'hui de 218 000 stations de travail informatisées couvrant plus de 170 marchés et compte plus de 300 000 collaborateurs répartis sur plus de 400 sites dans 80 pays. Le groupe gère des programmes dans 265 langues et dialectes pour le compte de plus de 850 clients composés d'importantes sociétés internationales opérant dans de nombreux secteurs d'activité.

Le groupe bénéficie d'une base d'activité solide et équilibrée au niveau mondial. La répartition géographique du chiffre d'affaires et de l'effectif

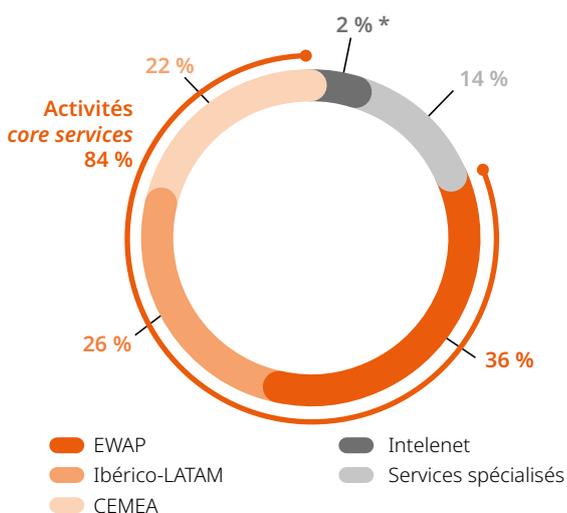
total des activités *core services* du groupe reflète son positionnement unique de leader mondial sur son marché principal.

Les activités *core services* sont organisées en trois grandes zones linguistiques :

- la zone anglophone et Asie-Pacifique (EWAP) ;
- la zone ibérico-LATAM ;
- la zone Europe continentale, Moyen-Orient et Afrique (CEMEA).

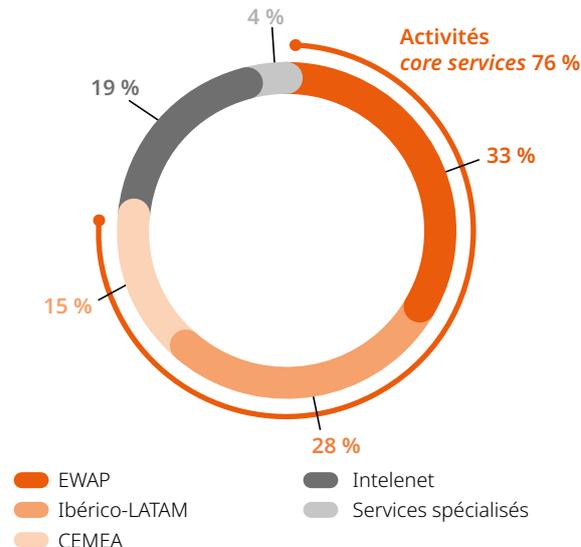
La répartition des pays d'implantation du groupe par zone géographique est présentée en section 1.1.6.2 *Organigramme opérationnel*.

● Répartition du chiffre d'affaires par activité et par zone linguistique (2018)



* 3 mois d'activités consolidés en 2018.

● Répartition de l'effectif total au 31 décembre 2018 par zone linguistique et par activité (2018)



● Effectif total des dix premiers pays d'implantation du groupe au 31 décembre 2018

Pays	Effectif total
Inde	72 594
Philippines	41 292
États-Unis	34 228
Mexique	19 338
Brésil	19 259
Colombie	17 871
Portugal	9 534
Grèce	8 034
Royaume-Uni	7 833
Tunisie	7 198

1.1.2.3.2 Un portefeuille clients diversifié

Avec plus de 850 clients générant 97 % du chiffre d'affaires hors LanguageLine Solutions, Teleperformance dispose du portefeuille le plus diversifié du secteur. Sa filiale, LanguageLine Solutions, leader aux États-Unis dans les services d'interprétariat au téléphone dispose d'un portefeuille de 28 000 clients, incluant de nombreux clients individuels.

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 2018 avec la part des secteurs hors télécommunication/internet/télévision payante qui atteint 80 % du chiffre d'affaires du groupe contre 60 % en 2014.

● Répartition du chiffre d'affaires par secteur client

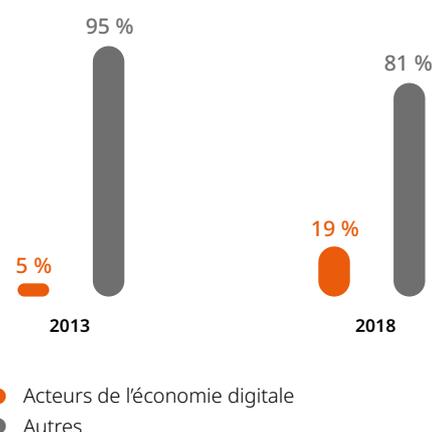
(en % du chiffre d'affaires annuel)	2018	2017	2016*
Télécommunications, internet	14 %	14 %	19 %
Télévision payante	6 %	7 %	9 %
Secteur « télécommunications »	20 %	21 %	28 %
Technologie, électronique grand public, média	14 %	14 %	14 %
Services financiers	12 %	12 %	13 %
Santé et assurances	13 %	14 %	7 %
Service public	7 %	7 %	6 %
Agences de voyage, hôtellerie, compagnies aériennes	6 %	6 %	6 %
Distribution, e-commerce	8 %	7 %	6 %
Énergie	3 %	3 %	4 %
Autres	17 %	16 %	16 %
Secteur « hors télécommunications »	80 %	79 %	72 %
TOTAL	100 %	100 %	100 %

* La répartition du chiffre d'affaires en 2016 exclut LanguageLine Solutions, société qui a été acquise en septembre 2016.

L'offre de Teleperformance est à la pointe dans un environnement client de plus en plus digital. La contribution des acteurs de l'économie digitale est répartie sur un grand nombre de secteurs présentés dans le tableau ci-dessus.

La contribution des acteurs de l'économie digitale au chiffre d'affaires de Teleperformance a significativement augmenté ; elle est passée de 5 % en 2013 à 19 % en 2018. Les secteurs les plus représentés dans cet environnement e-services incluent la distribution, les transports, les loisirs, les agences de voyages, les biens de consommation et les réseaux sociaux. Cette évolution contribue fortement à la croissance soutenue du chiffre d'affaires du groupe à travers le monde. Elle reflète la capacité du groupe à répondre aux nouveaux besoins des acteurs de la nouvelle économie dans le domaine de l'expérience client.

● Contribution des clients acteurs de l'économie digitale au chiffre d'affaires des 150 premiers clients du groupe



● Taux de concentration du portefeuille clients (en % total du chiffre d'affaires*)

	2018	2017	2016
1 ^{er} client	8 %	8 %	7 %
Top 5	18 %	20 %	20 %
Top 10	28 %	30 %	30 %
Top 20	41 %	43 %	44 %
Top 50	58 %	61 %	61 %
Top 100	72 %	75 %	75 %

* Hors chiffre d'affaires de LanguageLine Solutions compte tenu de la spécificité des activités d'interprétariat de LanguageLine Solutions qui se traduit par un portefeuille de 28 000 clients incluant des utilisateurs individuels, cette société, filiale du groupe depuis septembre 2016, n'a pas été prise en compte dans le calcul des taux de concentration.

Bien qu'étant le partenaire privilégié d'un grand nombre de sociétés multinationales leaders sur leurs secteurs, aucun des clients de Teleperformance ne représente plus de 8 % du chiffre d'affaires du groupe hors activités de LanguageLine Solution. Le premier client représentait 7,4 % du chiffre d'affaires total du groupe en 2018.

La concentration globale du portefeuille clients s'est par ailleurs réduite par rapport à l'an passé.

Par ailleurs, grâce à son positionnement mondial unique, le groupe réalise 50 % de son chiffre d'affaires auprès de clients globaux qu'il sert sur plus de deux marchés.

1.1.2.3.3 Un positionnement *High Tech* : technologies et analyse de données

Le groupe développe et acquiert des technologies pour délivrer un service de pointe et être un acteur majeur de la transformation digitale.

Un réseau informatique et de télécommunications mondial intégré

Teleperformance délivre ses services à ses clients à travers une plateforme technologique complexe qui intègre de nombreuses composantes des technologies de l'information : systèmes de connexion, équipements informatiques et logiciels performants.

Le groupe dispose de réseaux informatiques et de télécommunications couvrant les cinq continents et reposant sur des systèmes MPLS (*MultiProtocol Label Switching*) qui assurent le transport de données spécifiques utilisables pour tout type de trafic, par exemple la voix, des ensembles IPv4, IPv6 ainsi que des liaisons Ethernet ou via des protocoles réseaux de type ATM. Les principales caractéristiques de ce réseau incluent des systèmes de connexion sophistiqués ainsi que des systèmes de prévention et de détection d'intrusion.

L'harmonisation de l'architecture des systèmes et des standards technologiques au sein du groupe se poursuit. Le groupe dispose d'une large gamme d'outils et de solutions technologiques propriétaires, éprouvées et évolutives principalement dans le domaine de la gestion des relations clients, de la gestion des opérations et des ressources humaines et de la sécurité.



Les principaux outils et solutions sont présentés par domaine d'application ci-après :

Une gamme complète d'outils et de solutions propriétaires de haute technologie

● Ressources humaines et opérations

Exemple de solution	Caractéristiques et fonctions
CCMS	Progiciel intégré pour le management des services sur site (<i>Contact Center Management System - CCMS</i>) créé en 1998 et déployé au sein du groupe au niveau mondial à partir de 2005. Ce déploiement a contribué à harmoniser les processus opérationnels et à renforcer la sécurisation du processus de production des informations.
Olympus	Mise en place dans le cadre des activités des services d'interprétariat en ligne aux États-Unis. Créé en 2013, LanguageLine Solutions® OlympusSM est une plateforme de gestion de planification basée sur la technologie du <i>cloud</i> . En cas de demande de service en ligne, cette plateforme permet de trouver le bon interlocuteur parmi les 9 600 interprètes de la société travaillant à domicile, en termes de langue parmi les 260 langues proposées par la société, de compétence (santé, droit, finance, assurance) et de niveau requis (d'une prise de rendez-vous à un diagnostic médical) en un temps record. Ce système permet de répondre à toute demande de service d'interprétariat, quel que soit le canal demandé : audio, vidéo ou <i>chat</i> .
TLSconnect	Mise en place dans le cadre des activités des services de gestion des demandes de visas pour le compte de gouvernements (TLScontact). Créé en 2007, TLSconnect est un logiciel de gestion en temps réel de chaque étape du processus opérationnel requis par le traitement de la demande de visas ; il permet ainsi à la direction de superviser le processus et de traiter rapidement les goulets d'étranglement opérationnels. Les outils analytiques et les rapports automatisés permettent d'évaluer l'efficacité des opérations sur la base d'indicateurs de performance.

● Relation clients et automatisation

Exemple de solution	Caractéristiques et fonctions
TP Client & TP Marketing	Systèmes évolutifs de gestion des relations clients (CRM) capables de traiter tout flux d'interactions quel que soit le canal utilisé : voix, vidéo, <i>chat</i> , e-mail, bots, réseaux sociaux. Le système a été créé en 1999 et sa dernière version intégrant notamment de nouvelles fonctionnalités pour gérer les interactions par <i>chat</i> a été déployée fin 2017. Cet outil CRM est la base du développement de l'offre omnicanal intégrée du groupe. Mis en place auprès de plus de 200 clients.
TP Bot	Service automatisé et intelligent développé en partenariat avec <i>Artificial Solutions</i> et intégré dans TP Client en 2017. Fonctionnalité de traitement avancé du langage naturel, prise en charge des différentes langues et intégration avec diverses plateformes de réseaux sociaux. Les domaines d'application sont variés et incluent l'IoT (voitures, maisons connectées, etc.), les sites web intelligents et les applications mobiles.

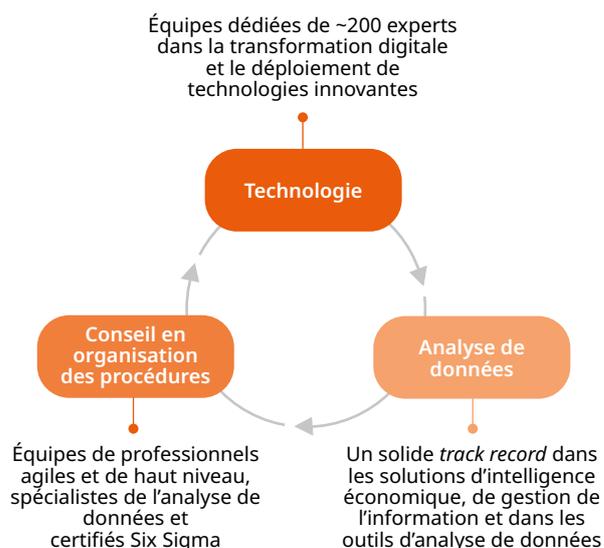
L'offre technologique et de conseil d'Intelenet : Technology, Analytics and Process Consulting (TAP™)

La société Intelenet intégrée dans les activités Teleperformance D.I.B.S. depuis octobre 2018 offre une solution à fort contenu technologique et de conseil incluant procédures automatisées et analyses de données.

Ce service à forte valeur ajoutée, agile et réactif, répond aux besoins des clients visant à améliorer la satisfaction de leurs propres clients dans un environnement dynamique, tout en réduisant leur base de coût.

La société bénéficie d'un excellent *track record* en termes de résultats obtenus grâce à cette solution ainsi qu'en termes de relations pérennes et solides avec l'ensemble de ses clients.

● Les piliers de la solution TAP™



1.1 Présentation du groupe

Exemple de solution technologique de transformation digitale

La proposition TAP™ peut conduire à la mise en place d'un système automatisé et intelligent, spécifique à chaque secteur client.

iFARE est une solution d'Intelnet développée dans le secteur du tourisme et du transport aérien utilisant un calculateur automatisé de

tarif de billets d'avion intégrant la technologie de l'intelligence artificielle (IA). Elle permet aux utilisateurs d'optimiser l'expérience client tout en réduisant les coûts d'exploitation. Cette solution a été primée pour son excellence à de multiples reprises.

● Sécurité

Exemple de solution	Caractéristiques et fonctions
TP Observer	Surveillance des agents en temps réel et système d'alerte en cas de comportements frauduleux. Vidéo et audio surveillance de la station de travail et de son environnement. La solution a été créée en 2007, sa plus récente version développée datant de fin 2017.
Secure Contact (Secure IVR)	L'objectif de cette solution lancée en 2015 est de protéger les données sensibles des clients fournies à l'occasion d'une interaction avec un agent (par exemple, les données de carte de crédit) ; l'activation d'un système de traitement automatisé durant l'interaction permet à l'agent de ne pas être exposé aux données.

1.1.2.3.4 Un positionnement High Touch : gestion de l'humain et procédures**Gestion de l'humain : intelligence émotionnelle et environnement de travail**

Le groupe vise d'une façon permanente l'excellence dans le service délivré à ses clients. L'atteinte de cet objectif passe d'abord par la qualité de la politique de ressources des collaborateurs (*High Touch*). Le groupe gère en effet une véritable « armée » à l'échelle mondiale avec plus de 300 000 personnes au service du client.

Teleperformance place les femmes et les hommes au cœur de son activité. Le groupe s'engage à être un employeur de référence sur son marché. C'est un pré-requis essentiel de la création de valeur pour les différentes parties prenantes : un employé satisfait est la condition première à la satisfaction du consommateur final et donc du client de Teleperformance.

Ainsi, le groupe déploie de nombreux outils et initiatives qui permettent de suivre et de s'assurer de la réalisation de cet objectif, dans le domaine notamment du recrutement des employés, de leur formation et du développement de leur carrière ainsi que du bien-être et de la sécurité au travail. (cf. section 2.3.2 *Développement des ressources humaines* et section 2.3.3 *Création d'un cadre de travail favorisant le bien-être, la santé et la sécurité*).

Le groupe est pleinement convaincu qu'en tant qu'entreprise responsable, il se doit de veiller à l'épanouissement complet de ses collaborateurs : il développe ainsi des programmes et des processus qui stimulent à la fois le quotient intellectuel (QI) et le quotient émotionnel (QE) de l'être humain.

Veiller à la qualité de l'environnement de travail est un autre pilier de la stratégie *High Touch* de Teleperformance. La pertinence de son approche visant au bien-être de tous ses collaborateurs et l'environnement de travail unique offert sur ses sites sont régulièrement récompensés par des organismes indépendants experts sur ces sujets.

Dix filiales du groupe ont été récompensées en 2018 par l'institut *Great Place to Work*® :

- trois filiales sur la zone EWAP :
 - en Chine,
 - aux Philippines,
 - en Inde, où Teleperformance a été classé en tête du secteur du BPO pour la 5^e année consécutive ;
- sept filiales sur la zone ibérico-LATAM,
 - au Brésil pour la 9^e année consécutive,
 - au Mexique (pour deux filiales),
 - au Salvador pour la 5^e année consécutive,
 - en République dominicaine pour la 4^e année consécutive,
 - en Colombie pour la 1^{re} année,
 - Au Portugal pour la 8^e année consécutive.

La stratégie *High Touch* de Teleperformance vise à rendre ses employés plus satisfaits et à se différencier en tant qu'entreprise tournée vers l'avenir (cf. section 2.3. *Un employeur de référence*).

Procédures : principes généraux

Elle requiert également des procédures de management des opérations dédiées qui permettent de délivrer le niveau de qualité requis, de le mesurer et de s'assurer de sa cohérence au niveau mondial dans un environnement exigeant en matière de sécurité des données et de personnes.

Le groupe a mis 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 clients. Le dispositif s'appuie aussi sur des normes internationales applicables au management, comme les normes ISO 9001.

● Trois exemples de procédures de gestion des opérations

Procédure	Objectifs
TOPS (<i>Teleperformance Operational Processes and Standards</i>)	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 dans l'ensemble des filiales du groupe. Ce processus peut s'appuyer sur le progiciel intégré du groupe pour le management de ses services (CCMS - cf. <i>infra</i>). Le processus TOPS constitue pour Teleperformance un cadre de référence dans lequel s'inscrivent ses activités opérationnelles.
BEST (<i>Baseline Enterprise Standard for Teleperformance</i>)	Les BEST sont des manuels de normes qualitatives garantissant un haut niveau de 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 (<i>Customer Operations Customer Centers</i>)	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. Teleperformance développe sa propre équipe de coordinateurs agréés et d'auditeurs internes certifiés COPC.

Procédures d'optimisation des méthodes de travail

Lean Six Sigma

En 2018, le développement de la culture *Six Sigma* au sein du groupe a été l'une des cinq priorités du Teleperformance Institute. Cette entité de Teleperformance dispense des formations en e-learning et en « face-à-face » à l'ensemble des managers du groupe (superviseurs, responsables de plateau, directeurs des opérations).

Avec l'appui d'un partenaire externe, des formations certifiantes ont été délivrées à 126 managers du groupe. Au total, 5 172 managers ont obtenu le premier niveau de certification en e-learning. L'objectif est que 1 700 responsables soient certifiés *Yellow* ou *Green Belt* à l'échéance 2019.

Renforcement des formations et mise en place de nouvelles procédures de gestion de ressources humaines

En 2018, le groupe a développé des axes de formation pour continuer à accroître l'excellence et l'engagement de ses collaborateurs (cf. section 2.3.2.1 *Formation des collaborateurs*).

Exemples :

- extension des formations complémentaires « recrutement » et « bases de la formation » aux recruteurs, formateurs, responsables de comptes et qualité ;
- participation de tous les collaborateurs à au moins une formation aux normes de sécurité de Teleperformance en 2018. Dans le cadre du renforcement de la sensibilisation à la culture de la sécurité, l'accès aux formations en ligne relatives à la sécurité a été élargi : plus de 17 000 superviseurs ont suivi des formations complémentaires ;
- poursuite du développement de centres régionaux d'excellence : des superviseurs sélectionnés y suivent une formation de deux semaines relatives aux meilleures pratiques dans leur métier. Déjà fortement implantés dans la région CEMEA, ces centres régionaux d'excellence sont actuellement développés en Chine et aux Philippines.

Teleperformance a lancé fin 2018 de nouvelles procédures d'évaluation des performances de ses collaborateurs : les *Objectives and Key Results* (« OKR »). La mise en place des OKR est une approche intégrée du système de gestion de la performance des collaborateurs. Ils seront déployés par phases à travers le groupe tout au long de l'année 2019.

Les OKR se distinguent des méthodes de planification traditionnelle du fait qu'ils sont fréquemment définis, suivis et réévalués, généralement tous les trimestres. Les OKR représentent un processus simple et rapide qui fait appel à la créativité et à la capacité à se projeter de chaque équipe.

Procédures et normes dans le domaine de la sécurité

Dans un environnement de plus en plus complexe et exigeant en matière de sécurité des données, Teleperformance est devenu une référence dans ce domaine sur son secteur d'activité. Ce positionnement

est un véritable facteur de différenciation vis-à-vis des clients et reconnu comme tel.

Le groupe est à la pointe en termes de respect des normes internationales telles que l'ISO 27001, la norme PCI (*Payment Card Industry*) et la norme HIPAA (*Health Insurance Portability & Accountability Act*).

Le groupe a mis en place en 2015 au niveau mondial un ensemble de règles de sécurité innovantes, dénommées *Global Essential Compliance and Security Policies* (GECSP), destinées à anticiper tous les risques de fraude ou de violation de directives de sécurité. Le cadre de protection des données personnelles en « circuit fermé » est renforcé par une fonction d'audit de la conformité (cf. section 1.2.1.1 *Risques liés à la sécurité et à la protection des données*) et s'appuie sur une technologie propriétaire destinée à :

- informer les dirigeants des accès inappropriés aux informations par des agents ;
- fournir une méthode standard et sûre permettant aux agents de prendre des notes tout en passant d'un écran à un autre, diminuant ainsi le risque de fuite de données ;
- gérer et suivre la conformité de bout en bout, des preuves de téléchargement requises par les règles GECSP jusqu'aux rapports communiqués à la direction générale.

Ces normes résultent du constat que la transformation digitale qui se produit actuellement dans le monde entier s'accompagne de nouveaux défis, dans le domaine du risque de fraude ou de fuite de données.

En 2016, le groupe s'est engagé dans le renforcement de sa politique de protection des données, dans le contexte de l'approbation par l'Union Européenne du nouveau Règlement général sur la protection des données (RGPD) entré en vigueur le 25 mai 2018. Cet important projet mondial a permis à Teleperformance d'être prêt et conforme au RGPD dès son application.

Teleperformance a également compris ses obligations à l'égard de ses clients et de ses collaborateurs, tant en matière de protection que de transfert des données sensibles recueillies et utilisées au quotidien. En février 2018, Teleperformance a obtenu l'approbation de ses règles d'entreprise contraignantes (Binding Corporate Rules ou BCR) auprès de la Commission nationale de l'informatique et des libertés (CNIL), autorité de contrôle au sein de l'Union européenne. Il s'agit d'un cadre juridique permettant à Teleperformance d'effectuer en toute sécurité le transfert de données au sein de l'UE et en dehors de celle-ci. À ce jour, Teleperformance demeure la seule société internationale de services aux entreprises à avoir obtenu des BCR en qualité de responsable du traitement et de sous-traitant de données.

Teleperformance a également créé au cours de l'année le *Global Privacy Office* dont la mission est de gérer le programme mondial de protection de la vie privée du groupe. Il assure également une surveillance active de l'évolution de la réglementation en la matière partout dans le monde où Teleperformance est présent.

1.1.3 Marchés et positionnement du groupe

1.1.3.1 Marchés et environnement compétitif des activités *core services* et des activités d'Intelenet

1.1.3.1.1 Présentation des marchés

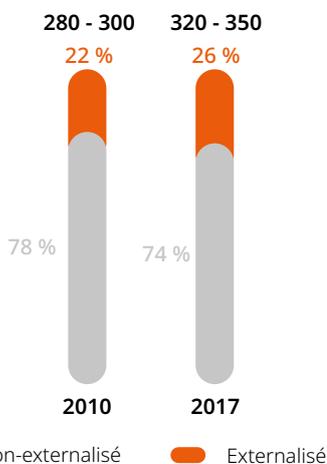
Core services : le marché de la gestion de l'expérience client

La gestion de l'expérience client, correspondant aux activités *core services* de Teleperformance, représentait en 2017 un marché mondial de l'ordre de 320-350 milliards de dollars US. Il était de 280-300 milliards de dollars US en 2010. Sa croissance historique a été soutenue par la hausse continue du volume d'interactions entre les consommateurs et les marques tous canaux de communication confondus. Cette progression est favorisée par le plein essor de la mobilité et de l'économie numérique.

Les canaux « non-voix » (messagerie électronique, SMS, réseaux sociaux ou *chat*) bénéficient d'une croissance annuelle à deux chiffres ; la « voix » reste de loin le principal canal de communication, même si sa croissance est moindre.

Ce marché exclut les marchés du recouvrement de créances, de la gestion des demandes de visas et des services d'interpréariat en ligne, qui correspondent aux activités « services spécialisés » du groupe (cf. section 1.1.3.2 *Marchés des services spécialisés du groupe*).

Évolution du taux d'externalisation du marché mondial de la gestion de l'expérience client (2010-2017) (en milliards de dollars US)



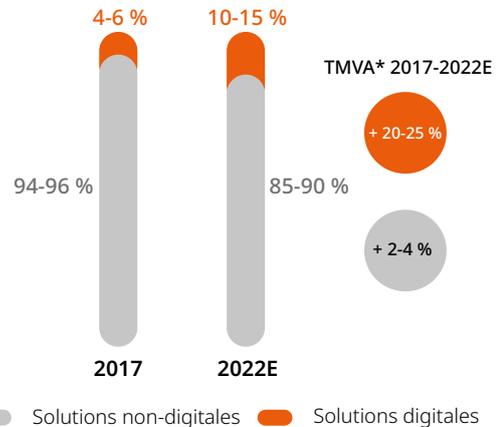
Sources : Everest (2018).

Le marché externalisé de la gestion de l'interaction client couvre les domaines du service de relations clients, du support technique et de l'acquisition de clients.

Il est estimé à environ 83 milliards de dollars US en 2017 selon le cabinet Everest, ce qui correspond à un taux d'externalisation de 26 %. Le cabinet Frost and Sullivan estime ce marché à 72 milliards de dollars US en 2017, en hausse de + 5,3 % par rapport à 2016. Sur la période 2018-2020, la croissance annuelle du marché externalisé en valeur est estimée par Frost and Sullivan à environ + 5 %.

La croissance du marché a été soutenue jusqu'à présent par l'impact positif de la révolution de l'internet mobile reflétée par le développement rapide des appareils de communication mobiles, smartphones et tablettes. Aujourd'hui, le développement rapide de nouveaux services visant à faciliter le quotidien des consommateurs et citoyens, comme l'internet des objets (IoT) ou le *cloud*, créent de nouveaux besoins, tels que la modération de contenu sur les réseaux sociaux, qui soutiennent ces perspectives de croissance.

Taux de pénétration des solutions digitales dans la gestion de l'expérience client externalisée (2017-2022E)

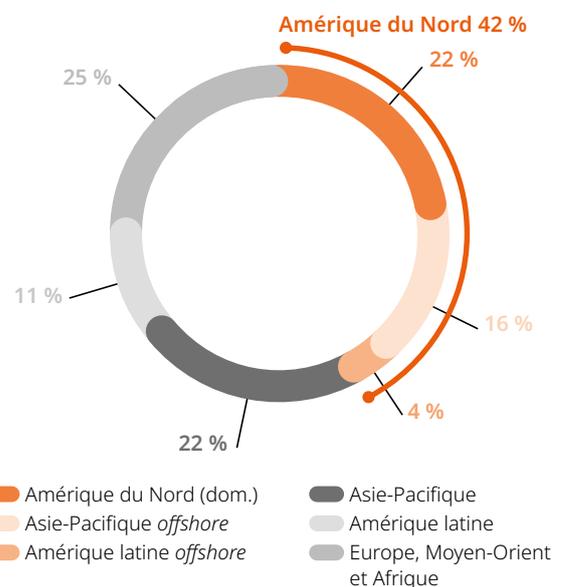


Sources : Everest (2018).

* Taux moyen de variation annuelle.

La croissance de ce marché est tirée par le développement rapide des solutions digitales. Le cabinet Everest estime qu'entre 2017 et 2022, celles-ci afficheront un taux de croissance annuelle moyen d'environ + 20-25 %, contre + 2-4 % pour le marché « non-digital ». La part des solutions digitales devrait représenter 10 à 15 % du marché externalisé de l'expérience client d'ici 2022, contre 4-6 % en 2017.

Répartition géographique du marché externalisé mondial de la gestion de l'expérience client (72 milliards de dollars US estimés en 2017)



Source : Frost & Sullivan (2017).

Le marché nord-américain est le plus important : il représente 42 % du marché mondial, dont plus de la moitié servie 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, etc.) et en Amérique latine (Mexique, Colombie, etc.).

● Perspectives du marché externalisé mondial de la gestion de l'expérience clients par région (2017E-2020E)

(en milliards de dollars US)	2017E	2018E	2019E	2020E
Amérique du Nord (domestique)	15,8	16,1	16,4	16,6
% croissance		+ 1,9 %	+ 1,8 %	+ 1,7 %
Amérique latine <i>nearshore</i> pour l'Amérique du Nord	2,9	3,1	3,3	3,5
% croissance		+ 7,8 %	+ 7,1 %	+ 6,6 %
Asie-Pacifique <i>offshore</i> pour l'Amérique du Nord	11,7	12,6	13,4	14,4
% croissance		+ 7,3 %	+ 7,0 %	+ 6,6 %
Total Amérique du Nord	30,4	31,8	33,1	34,5
% croissance		+ 4,5 %	+ 4,4 %	+ 4,2 %
Amérique latine (domestique)	7,5	7,8	8,2	8,7
% croissance		+ 3,1 %	+ 5,3 %	+ 5,3 %
Asie-Pacifique (domestique)	15,9	16,8	17,9	18,9
% croissance		+ 6,1 %	+ 6,0 %	+ 6,0 %
Europe, Moyen-Orient et Afrique	17,9	18,7	19,6	20,5
% croissance		+ 4,4 %	+ 4,5 %	+ 4,8 %
Total marché externalisé	71,7	75,1	78,8	82,6
% croissance		+ 4,7 %	+ 4,9 %	+ 4,9 %

Source : Frost & Sullivan (2017).

La région Asie-Pacifique est parmi les plus dynamiques avec une croissance annuelle moyenne de + 6 % attendue sur la période 2018-2020, tirée notamment par la Chine et l'Inde.

La région Amérique latine servant le marché nord-américain (*nearshore*) est également particulièrement active et devrait croître en moyenne d'environ + 7 % par an.

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

- la 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 ;
- le fort positionnement de certains leaders auprès des clients de la nouvelle économie et du digital ;
- les leaders de l'externalisation proposent désormais des solutions fiables grâce à la maturité de leur expérience (qualité, sécurité, expertise sectorielle) et à leurs ressources dédiées intégrées (solutions *offshore* et globales, offre omnicanal, automatisation).

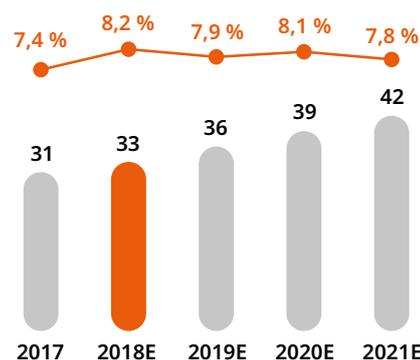
Le marché de la société Intelenet

Afin de pouvoir répondre pleinement à la complexification et l'élargissement de la demande des clients, le groupe a créé une nouvelle catégorie d'activités, Teleperformance D.I.B.S., à la suite de l'acquisition de la société Intelenet en octobre 2018. Le marché d'Intelenet couvre les services intégrés de gestion de processus métier et de transformation digitale ainsi que le conseil et la gestion du savoir (*Knowledge Services*). Ce marché regroupe pour l'essentiel des services traités à partir de sites situés en Inde et servant les marchés anglo-saxons (*offshore*).

● Taille et évolution du marché d'Intelenet (2017-2021E)

(en milliards de dollars US)

—●— Croissance annuelle



Sources : IDC (2018), NASSCOM, IBEF, Banque mondiale, sociétés, estimations internes.

La taille de ce marché est estimée en 2018 à 33 milliards de dollars américains, en hausse de + 8,2 % par rapport à 2017. Sur la période 2018-2021, sa croissance annuelle en valeur devrait être de l'ordre de + 8 %. Celle-ci devrait continuer d'être portée par l'adoption rapide par les entreprises de nouvelles solutions digitales. Cette tendance s'accompagne de nouveaux besoins complexes dans les domaines de l'automatisation des processus métier, de la cybersécurité, des réseaux sociaux, et des offres omnicanal.

1 PRÉSENTATION DU GROUPE ET RISQUES

1.1 Présentation du groupe

1.1.3.1.2 Environnement concurrentiel et positionnement du groupe

Les concurrents directs dans la gestion de l'expérience client externalisée

Teleperformance est le leader mondial du marché de l'expérience client externalisée, qui reste très atomisé. Avec un chiffre d'affaires des activités *core services* de 3,7 milliards d'euros (soit 4,1 milliards de dollars US), la part de marché mondial du groupe s'élève à 6 %.

Les huit premiers acteurs détenaient, en 2017, 28 % du marché externalisé.

Le positionnement mondial du groupe, la diversité de son portefeuille clients et de ses solutions, lui permet de devancer ses concurrents les plus directs, américains et régionaux pour l'essentiel, tant en termes de chiffre d'affaires, qu'en termes de rentabilité.

Classement des dix premiers acteurs du marché mondial de la gestion de l'expérience client externalisée par nombre de pays d'implantation (2018)

#	Concurrents	Pays
1	Teleperformance	80
2	Convergys/Concentrix	40
3	Webhelp	35
4	Arvato CRM	25
5	Sitel	25
6	Transcom	21
7	Sykes	21
8	Sutherland	20
9	TTEC	15
10	Alorica	14

Source : estimations internes et sociétés.

En 2018, dans un marché mondialisé de plus en plus digital et complexe sur le plan de la sécurité des données, de la gestion omnicanal des interactions et du développement de nouvelles technologies, le mouvement de consolidation du secteur s'est poursuivi mené par les leaders du marché. Le groupe estime que cette tendance devrait se poursuivre dans les années à venir.

Une concurrence élargie aux sociétés de conseil et de services IT

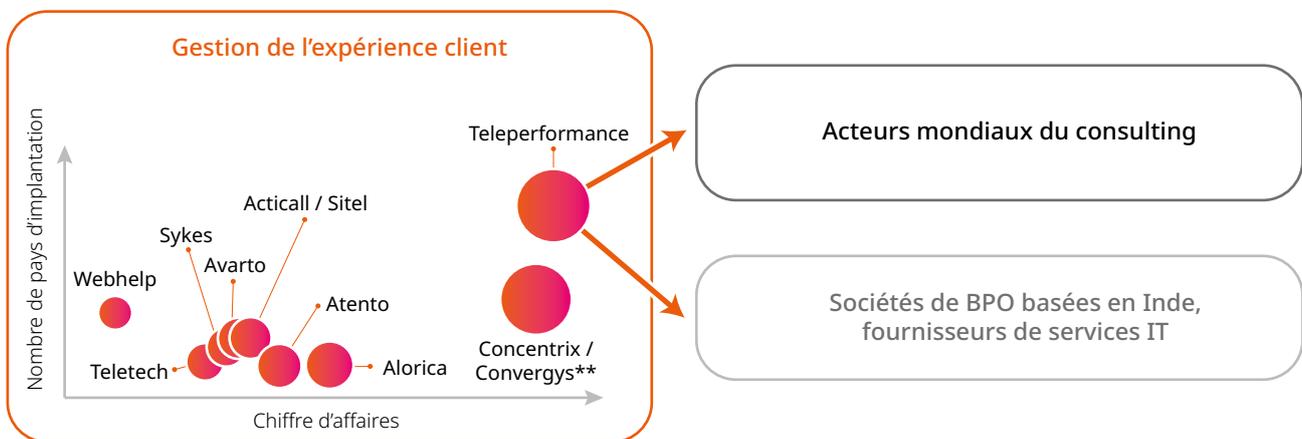
Avec le lancement de Praxidia et l'acquisition de la société Intelenet en 2018, de nouveaux segments de marché sont désormais servis par Teleperformance. L'environnement concurrentiel s'élargit ainsi progressivement aux sociétés de conseil et de services IT.

La complexité croissante des marchés *core services* et de la gestion des procédures métiers d'Intelenet amène ces derniers à converger au

niveau des besoins des clients, requérant de la part des acteurs *leaders* une offre de solutions de plus en plus globale et à forte valeur ajoutée.

Teleperformance développe ainsi un positionnement unique *from the field to the board room*, capable de développer une offre réellement globale au niveau mondial, face à une concurrence spécifique à chaque segment de marché.

Élargissement de l'environnement concurrentiel *



* La taille des bulles est proportionnelle au chiffre d'affaires réalisé.

** Suite à son acquisition en 2018 par Synnex, Convergys a fusionné avec Concentrix, une filiale de Synnex.

1.1.3.2 Marchés des services spécialisés du groupe

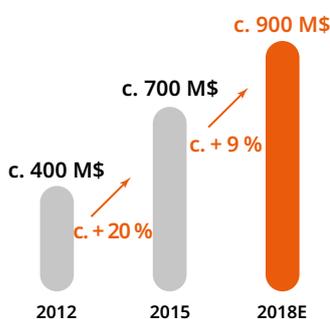
1.1.3.2.1 Les services d'interprétariat en ligne

Les services d'interprétariat en ligne regroupent les prestations au téléphone et par visiophone. Ils représentent l'essentiel des activités de la filiale LanguageLine Solutions. Bien que les activités de services par visiophone soient encore limitées, elles se développent à un très bon rythme.

Ces services représentaient en 2018 un marché mondial de 2,2 milliards de dollars US, soit 5 % du marché total des services linguistiques estimé à plus de 47 milliards de dollars US. Les États-Unis représentaient environ 40 % du marché mondial de l'interprétariat par téléphone.

Le marché de l'interprétariat par téléphone et visiophone aux États-Unis représentait près de 900 millions de dollars US en 2018.

● Évolution du marché des services d'interprétariat par téléphone et visiophone aux États-Unis (2012-2018E)



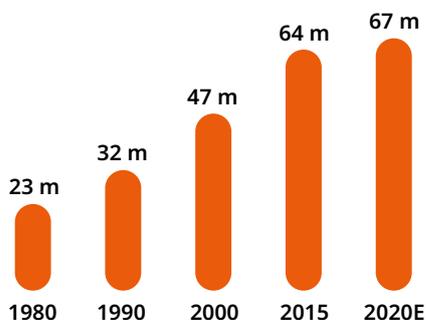
Source : Common Sense Advisory.

Les perspectives de croissance du marché des services d'interprétariat en ligne sont portées principalement par les facteurs suivants :

- les nouvelles technologies et fonctionnalités permettent une application plus large des solutions linguistiques ;
- les organisations se concentrent sur leur cœur de métier, ce qui conduit à l'externalisation des services d'interprétariat ;
- la hausse des exigences réglementaires dans les secteurs clefs (santé, assurance, etc.) continue de stimuler la demande des clients ;
- le nombre de personnes aux États-Unis qui utilisent une autre langue que l'anglais à domicile augmente et atteindra environ 67 millions en 2020, soit environ 20 % de la population totale.

● Croissance du nombre d'Américains pour qui l'anglais n'est pas la langue principale parlée à domicile

(en millions d'habitants)



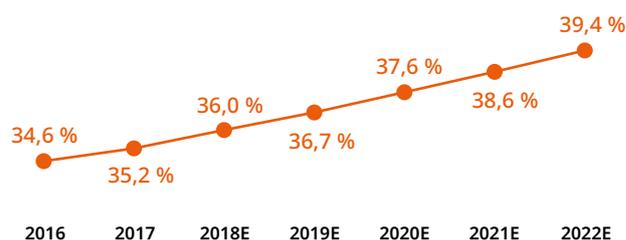
Source : US Census Bureau - National Population Projections et estimations de LanguageLine Solutions.

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.

1.1.3.2.2 Les services de gestion de demandes de visas

Les services de gestion externalisée de demandes de visas à destination de l'espace Schengen et des pays anglo-saxons correspondant aux activités de la filiale TLScontact représentaient en 2018 un marché d'environ 36 millions de demandes de visas par an et attendu en forte croissance sur les quatre prochaines années. Ce marché représente, en valeur, un marché annuel de 1 milliard d'euros.

● Évolution du nombre de demandes de visas à destination de l'espace Schengen et des pays anglo-saxons (2016-2022E) (en millions de demandes)



Source : estimations TLScontact.

Avec environ 10 % de part de marché sur l'espace Schengen et les pays anglo-saxons réunis, TLScontact est un acteur majeur du marché externalisé des demandes de visas. La signature du contrat avec le gouvernement britannique (UKVI) en 2013 a permis à la société de renforcer significativement son positionnement sur le marché anglo-saxon.

Le principal concurrent de TLScontact est la société VFS, leader sur ces marchés.

La croissance du marché externalisé de la gestion des demandes de visas continuera d'être portée par les tendances suivantes :

- croissance continue du flux de touristes internationaux estimée à environ + 3 % au cours de la prochaine décennie (selon l'organisation mondiale du tourisme) ;
- nécessité permanente pour les gouvernements d'optimiser leurs coûts et d'améliorer leurs services dans un environnement de plus en plus sophistiqué en termes de sécurité et de technologie ;
- offre de services additionnels pour les demandeurs de visas (assurance, voyage, services fast-track).

1.1.3.2.3 Autres

Le marché externalisé mondial du recouvrement de créances est estimé aujourd'hui à plus de 30 milliards de dollars US selon le cabinet Kaulkin & Ginsberg. Teleperformance y réalisait 2 % de son chiffre d'affaires en 2018.

1.1.4 Stratégie du groupe

1.1.4.1 Historique et vision

Au cours des dernières années, le groupe Teleperformance a mené avec succès sa transformation. Le groupe a d'abord accéléré son développement et a étoffé son offre de services dans les activités *core services*. Il a ensuite diversifié ses activités et ses sources de revenus dans des services à haute valeur ajoutée, combinant ainsi forte croissance organique et amélioration des marges.

Les marchés de l'expérience client évoluent rapidement ; le capital humain, la sécurité ainsi que l'innovation sont des éléments clés pour réussir. Les clients sont de plus en plus exigeants et souhaitent être bien accompagnés pour relever les défis du tout digital tout en restant à la pointe en termes de qualité de service et de sécurité des données. Ils veulent des solutions sur mesure et Teleperformance est aujourd'hui l'unique acteur du marché à pouvoir les accompagner partout dans le monde, tout le temps, avec une qualité de service répondant aux plus hauts standards et sur l'ensemble des canaux.

Les opportunités qui s'offrent à Teleperformance sont nombreuses.

Le groupe a comme objectif de se renforcer sur les zones et les secteurs à forte croissance et à haute valeur ajoutée, tout en continuant à innover avec l'intégration des solutions omnicanal et digitales et les possibilités offertes par l'intelligence artificielle.

Ces nouveaux leviers s'accompagnent d'objectifs financiers ambitieux et réalistes.

1.1.4.2 Le plan stratégique de développement à long terme

1.1.4.2.1 Des perspectives favorables

L'objectif poursuivi par cette stratégie est la création de valeur à travers un développement pérenne et rentable des activités du groupe, par croissance organique et par acquisitions ciblées.

Croissance organique soutenue

Afin de tirer le meilleur parti d'un marché externalisé des services intégrés aux entreprises en forte croissance et de plus en plus complexe et de continuer à délivrer une croissance organique soutenue d'ici 2022, Teleperformance a quatre principaux axes stratégiques :

- renforcement de l'expertise sectorielle sur des segments et environnements à fort potentiel, tels que les technologies de l'information, la distribution, les services financiers et l'économie connectée (IoT) ;
- intégration digitale et omnicanal visant une gestion plus performante et plus fluide des interactions clients, avec notamment l'intégration progressive de l'intelligence artificielle dans les solutions omnicanal du groupe, facilitée par l'acquisition de la société Intelenet en octobre 2018 ;
- poursuite d'une offre globale et à haute valeur ajoutée, incluant analyses de données et service de conseil de haut niveau. L'approche de Teleperformance repose sur sa connaissance unique des besoins des entreprises « sur le terrain » dans le domaine de l'expérience

client et ce partout dans le monde. Il bénéficie notamment d'un *track record* solide en termes de qualité de services et de résultat dans plus d'une vingtaine de secteurs clés, ainsi que de capacités à la pointe en recherche et développement (CX Lab) ;

- poursuite de l'expansion géographique dans les pays BRICS (Brésil, Russie, Inde, Chine et Afrique du Sud) et MIST (Mexique, Indonésie, Corée du Sud et Turquie).

Poursuite des 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 très attentif à toutes opportunités dans les services spécialisés à haute valeur ajoutée permettant de renforcer son modèle d'affaires ainsi que son profil de croissance et de rentabilité.

Le marché externalisé continue d'offrir des perspectives de croissance attractive dans de nombreuses régions du monde ainsi qu'un important potentiel de consolidation. 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 a reflété le choix stratégique du groupe de développer des services spécialisés à haute valeur ajoutée.

Avec l'acquisition d'Intelenet en octobre 2018, Teleperformance confirme ce processus de transformation. Cette acquisition stratégique permet principalement au groupe de renforcer significativement son offre avec des solutions intégrées à forte valeur ajoutée, et de bénéficier de l'expertise et des outils technologiques incluant intelligence artificielle et procédures automatisées d'Intelenet en faveur de la transformation digitale des entreprises. Par ailleurs, le groupe renforce ainsi significativement sa présence en Inde, marché domestique et *offshore* très prometteur.

À travers des acquisitions ciblées, le groupe Teleperformance se transforme progressivement en un acteur du *Business Process Outsourcing* (BPO) haut de gamme avec un rayonnement international.

1.1.4.2.2 Objectifs 2022

Teleperformance a pour objectif de maintenir une croissance organique annuelle moyenne supérieure à celle de son marché sur les prochaines années et d'atteindre un chiffre d'affaires au moins égal à 6 milliards d'euros à périmètre constant en 2022.

Grâce à un impact positif sur les marges de la poursuite de l'amélioration des marges dans les activités *core services*, de la hausse de la contribution des services spécialisés et de transformation digitale, le groupe vise un résultat opérationnel courant (EBITA) au moins égal à 850 millions d'euros à périmètre constant en 2022.

Parallèlement, le management va poursuivre d'une manière sélective des acquisitions ciblées, en respectant une discipline financière exemplaire. Les objectifs financiers à long terme seront relevés au gré des acquisitions réalisées.

1.1.5 Faits marquants en 2018

1.1.5.1 Développement et investissements

1.1.5.1.1 Acquisition d'Intelenet et lancement de l'activité D.I.B.S.

Teleperformance a finalisé l'acquisition de la société Intelenet le 4 octobre 2018.

Fondée en 2000 et basée à Mumbai (Inde), Intelenet est un acteur majeur dans les services haut de gamme dans le domaine de la gestion omnicanal de l'expérience client, des services de back-office, de gestion des ressources humaines ainsi que des services de gestion financière et administrative. Au moment de l'acquisition, l'entreprise comptait

plus de 110 clients de premier plan, essentiellement dans le monde anglophone, en Inde et au Moyen-Orient.

Les clients d'Intelenet appartiennent principalement aux secteurs de la banque, des services financiers et de l'assurance mais également aux secteurs du voyage, du tourisme, du e-commerce, des e-services et de la santé.

À la suite de cette acquisition, Teleperformance crée une nouvelle catégorie d'activités, Teleperformance D.I.B.S. (*Digital Integrated Business Services*) ; elle regroupe notamment les activités d'Intelenet et les solutions de conseil de Praxidia.

1.1.5.1.2 Lancement d'une nouvelle identité visuelle

Teleperformance a dévoilé le 5 septembre 2018 sa nouvelle identité visuelle et son logo en phase avec un groupe véritablement mondial dans lequel l'innovation et la technologie sont centrales et au service de l'humain. « TP », abréviation de Teleperformance et utilisée pour désigner familièrement le groupe, sera déclinée sur tous ses supports média, y compris son nouveau site internet. La nouvelle identité visuelle de Teleperformance reflète ce qu'est aujourd'hui le groupe et la transformation qui s'est opérée ces dernières années.

1.1.5.1.3 Placement d'un emprunt obligataire d'un montant de 750 millions d'euros

Teleperformance a réalisé avec succès en juillet 2018 un placement obligataire d'un montant de 750 millions d'euros, assorti d'un coupon de 1,875 % et venant à échéance en 2025. Cette émission a permis le refinancement de l'acquisition d'Intelnet finalisée en octobre 2018. Elle permet en outre à Teleperformance d'améliorer sa flexibilité financière, d'allonger la maturité de sa dette et de diversifier ses ressources financières. Le succès de ce placement témoigne de la confiance du marché dans la qualité de crédit du groupe. Standard & Poor's a confirmé la note de Teleperformance de « BBB- » – *Investment grade* – assortie d'une perspective stable, la meilleure note reçue dans le secteur de l'expérience client.

1.1.5.1.4 Renforcement du leadership du groupe dans le domaine de la sécurité

En février 2018, Teleperformance a obtenu l'approbation de ses règles d'entreprise contraignantes (*Binding Corporate Rules ou BCR*) auprès de la Commission nationale de l'informatique et des libertés (CNIL), autorité de contrôle au sein de l'Union européenne. Il s'agit d'un cadre juridique permettant à Teleperformance d'effectuer en toute sécurité le transfert de données au sein de l'UE et en dehors de celle-ci. À ce jour, Teleperformance demeure la seule société internationale de services aux entreprises à avoir obtenu des BCR en qualité de responsable du traitement et de sous-traitant de données.

Investissements d'exploitation

Le développement des capacités de production du groupe s'est poursuivi dans un contexte de maîtrise des investissements du groupe.

(en millions d'euros)	2018	2017	2016
Investissements d'exploitation nets	196	147	190
% chiffre d'affaires	4,4 %	3,5 %	5,2 %

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, de sorte à allouer d'une façon optimale le capital confié au groupe.

1.1.5.2 Distinctions

En 2018, 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 de protection des données personnelles, sa capacité d'innovation, et son engagement en matière de responsabilité sociale et environnementale. La liste ci-dessous fait état des principales distinctions reçues au cours de l'année par thématique clef.

1.1.5.2.1 Leadership et excellence des services de Teleperformance

- Teleperformance distingué par le cabinet Everest Group comme le leader mondial de la gestion des centres de contacts externalisée pour la 6^e année consécutive.
- sept prix 2018 Frost and Sullivan décernés à Teleperformance :
 - *Contact Center Outsourcing Company of the Year* – Europe ;

Le nouveau Règlement général sur la protection des données (RGPD) approuvé par l'Union Européenne est entré en vigueur le 25 mai 2018. L'organisation et les procédures du groupe dans le domaine de la sécurité des données sont conformes à ce nouvel environnement réglementaire grâce aux importants investissements réalisés dans le renforcement de sa politique de protection des données depuis 2016.

1.1.5.1.5 Nouveaux sites, accroissement des capacités existantes et investissements d'exploitation sur trois ans

Nouveaux sites et accroissement des capacités existantes

En 2018, Teleperformance a poursuivi la mise en œuvre de sa stratégie de développement au niveau mondial en ouvrant de nouveaux sites :

- dans la zone anglophone & Asie-Pacifique (EWAP) : aux Philippines, en Inde, au Canada et en Chine ;
- dans la zone ibérico-LATAM : au Portugal, au Mexique, en Colombie et au Pérou ;
- dans la zone Europe continentale & MEA (CEMEA) : principalement en Tunisie, au Maroc, en Russie, en Grèce et en Pologne.

Le groupe a également accru le nombre de postes de travail sur ses sites existants :

- dans la zone anglophone & Asie-Pacifique (EWAP), au Canada, en Chine et en Jamaïque ;
- dans la zone ibérico-LATAM, principalement au Brésil, en Espagne, au Mexique, au Pérou, en Argentine et au Portugal ;
- dans la zone Europe continentale & MEA (CEMEA), principalement en Grèce, en Turquie, en Roumanie, en Tunisie, en Russie, à Dubaï et en Égypte.

Au total, 18 000 nouvelles stations de travail ont été créées au cours de l'année, en augmentation significative par rapport à l'an passé.

- *Contact Center Service Provider of the Year* – Asie-Pacifique ;
- *Growth Excellence Leadership* – Asie-Pacifique ;
- *Growth Excellence Leadership for the contact center outsourcing industry* – Chine ;
- *Company of the Year* – Argentine ;
- *Competitive Strategy Innovation and Leadership* – Brésil ;
- *Security & Compliance Competitive Strategy Innovation and Leadership* – Monde.
- Teleperformance remporte aux European Contact Centre & Customer Service Awards (ECCCSA) :
 - en Grèce, le prix de la meilleure solution multilingue et la médaille d'argent du meilleur employeur de l'année ;
 - en Russie, la médaille d'or dans la catégorie *Best Large Outsourcing Partnership* ;
 - au Portugal la médaille d'argent de la meilleure expérience client omnicanal/multicanal ;
 - en Roumanie, la médaille d'argent dans la catégorie *Best Small Outsourcing Partnership*.
- Teleperformance classé au palmarès *Global Impact Sourcing* de l'IAOP (International Association of Outsourcing Professionals) dans la catégorie *Impact Sourcing in a Large Organization*.

1.1 Présentation du groupe

- Teleperformance en Inde reçoit de l'association Contact Center World six prix dans les catégories suivantes : *Best Community Spirit, Best Recruitment, Best Customer Service, Best Use of Social Media, Best Outsourcing Partnership with a Marquee E-Commerce Client, Best Contact Center* ;
- Prix 2018 – SAP Quality Award décerné à Teleperformance SE dans la catégorie Innovation par SAP.

1.1.5.2.2 Excellence dans le domaine de la responsabilité sociétale et environnementale

- Teleperformance obtient la certification Verego dans le domaine de la responsabilité sociale pour l'ensemble de ses sites.
- *Great Place to Work®* (GPTW) : dix filiales du groupe ont été récompensées en 2018 par l'Institut *Great Place to Work®* :
 - trois filiales sur la zone EWAP :
 - en Chine,
 - aux Philippines,
 - en Inde, où Teleperformance a été classé en tête du secteur du BPO pour la 5^e année consécutive ;
 - sept filiales sur la zone ibérico-LATAM :
 - au Brésil pour la 9^e année consécutive,

- au Mexique (pour deux filiales),
- au Salvador pour la 5^e année consécutive,
- en République dominicaine pour la 4^e année consécutive,
- en Colombie pour la 1^{re} année,
- Au Portugal pour la 8^e année consécutive.
- Global Best Employers™ Program décerné par AON Hewitt à Teleperformance en 2018 dans les sept pays suivants :
 - Albanie ;
 - Guyana ;
 - Inde ;
 - Lituanie ;
 - Maroc ;
 - Tunisie ;
 - Liban, pour sa filiale TLScontact.
- Prix *Best Place to Work®* décerné dans les trois pays suivants :
 - Tunisie ;
 - Albanie ;
 - Liban.

1.1.6 Organigramme (au 31 décembre 2018)

1.1.6.1 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 23 *Relations avec les entreprises liées* de l'annexe aux comptes sociaux (page 197 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 SE sont résumés dans le tableau des filiales et participations en annexe aux comptes sociaux (pages 198 et 199 du présent document de référence).

1.1.6.2 Organigramme opérationnel*

Activités core services			Activités "services spécialisés"				
CEMEA	EWAP	Ibérico LATAM	LanguageLine Solution	TLScontact	ARM	Praxidia	Intelenet
Albanie	Afrique du Sud	Argentine	Canada	Afrique du Sud	Canada	États-Unis	Arabie saoudite
Allemagne	Australie	Brésil	Costa Rica	Albanie	États-Unis	France	Égypte
Belgique	Canada	Chili	États-Unis	Algérie	Jamaïque	Italie	Émirats arabes unis
Bosnie-Herzégovine	Chine	Colombie	Panama	Allemagne		Luxembourg	États-Unis
Danemark	Corée du Sud	Costa Rica	Royaume-Uni	Arménie		Île-Maurice	Guatemala
Égypte	États-Unis	Espagne	Taiwan	Azerbaïdjan		Pays-Bas	Inde
Émirats arabes unis	Inde	Guyana		Biélorussie		Royaume-Uni	Jordanie
Finlande	Indonésie	Mexique		Cambodge			Île-Maurice
France	Irlande	Pérou		Canada			Philippines
Grèce	Japon	Portugal		Chine			Pologne
Italie	Malaisie	République dominicaine		Égypte			Royaume-Uni
Kosovo	Philippines	Salvador		Espagne			
Liban	Royaume-Uni			États-Unis			
Lituanie	Singapour			Éthiopie			
Luxembourg				France			
Madagascar				Gabon			
Maroc				Géorgie			
Norvège				Ghana			
Pays-Bas				Indonésie			
Pologne				Irlande			
République tchèque				Italie			
Roumanie				Jordanie			
Russie				Kazakhstan			
Slovaquie				Kenya			
Suède				Kosovo			
Suisse				Liban			
Suriname				Luxembourg			
Tunisie				Madagascar			
Turquie				Malaisie			
Ukraine				Maroc			
				Île-Maurice			
				Mongolie			
				Monténégro			
				Nigeria			
				Ouganda			
				Ouzbékistan			
				Pays-Bas			
				Philippines			
				Pologne			
				Royaume-Uni			
				Russie			
				Serbie			
				Sierra Leone			
				Singapour			
				Suisse			
				Tanzanie			
				Thaïlande			
				Tunisie			
				Turquie			
				Ukraine			
				Vietnam			

* Pays d'implantation des succursales et des filiales de Teleperformance par activité et par zone linguistique.

1.2 RISQUES ET CONTRÔLE



IDENTIFICATION & ANALYSE DES RISQUES



PROGRAMMES GLOBAUX D'ASSURANCE



DISPOSITIF DE CONTRÔLE INTERNE & STANDARDS INTERNATIONAUX

Politique générale

La politique de gestion des risques a pour objectif d'identifier et d'analyser les risques auxquels le groupe doit faire face, de définir les limites dans lesquelles ces risques doivent se situer et les contrôles à mettre en œuvre.

Responsabilités

Supervision

Il incombe au conseil d'administration de définir et superviser le cadre de la gestion des risques du groupe, dont les conséquences seraient susceptibles d'affecter ses activités, ses résultats, les personnes, les actifs, l'environnement, les objectifs de la société ou sa réputation.

Ce cadre est régulièrement revu. En 2017, il a fait l'objet d'un diagnostic par KPMG. Les résultats positifs et les axes d'amélioration de cette revue avaient été présentés au conseil, après l'avoir été au comité d'audit et de la conformité.

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.

Organisation

L'identification, l'analyse, la mesure et le traitement des risques sont sous la responsabilité des trois principales directions du groupe : la finance, le juridique & la conformité et les opérations, tant au niveau de chaque société qu'au niveau global. Cette organisation constitue le cadre du dispositif de gestion des risques.

Ce dispositif de gestion procède de l'interaction entre les trois principales directions avec la direction générale, le comité d'audit et de la conformité et les directions fonctionnelles et opérationnelles, qui gèrent au quotidien les risques de leurs domaines de responsabilités.

Réalisation et amélioration continue

Cette interaction au sein du dispositif de gestion des risques se traduit notamment par des travaux conjoints entre les principales directions.

En 2018, ces travaux ont porté sur des sujets de conformité et de protection tels que :

- la revue transverse des aspects légaux, opérationnels ou de sécurité des sites du groupe ;
- l'établissement de la cartographie des risques de corruption ;
- la mise en place d'un plan de gestion de crise.

En 2019, le groupe entend poursuivre son processus de généralisation et de formalisation de cartographie des risques sur la base de son dispositif d'auto-évaluation de contrôle interne, qui est déployé à l'ensemble de ses filiales.

Présentation du chapitre

La rédaction de ce chapitre a été réalisée conjointement par les principales directions jouant un rôle clé dans l'identification et la maîtrise des risques principaux. Elle s'appuie sur le *Cadre de référence* prescrit par l'Autorité des marchés financiers (AMF).

Ce chapitre présente dans un premier temps les facteurs de risques auxquels le groupe est exposé dans l'exercice de son activité, puis les assurances et la couverture de risques et enfin le dispositif de contrôle interne et de gestion des risques, dont la mise en œuvre est assurée par la direction générale et le personnel de Teleperformance, afin de prévenir et maîtriser ces risques.

Toutefois, le groupe ne peut fournir une garantie absolue sur l'atteinte des objectifs et l'élimination totale des risques. Par ailleurs, d'autres risques dont le groupe n'a pas connaissance à ce jour, ou qu'il ne considère pas comme significatifs à la date du présent document de référence, pourraient également affecter ses activités, son image ou ses résultats.

1.2.1 Facteurs de risques

La stratégie du groupe tient compte notamment des risques ci-dessous.

	Risques opérationnels	Risques généraux	Risques financiers
Risques prioritaires	Niveau d'activité des clients	Acquisition d'entreprises	Crédit
	Évolution technologique	Opérations réalisées à l'international	Liquidité
	Éventuelle dépendance clients		Marché
	Sécurité et protection des données		
	Environnement concurrentiel		
Autres risques	Évolution des réglementations et des lois	Fournisseurs	Actions
	Fidélisation clients	Autres risques (juridique, éthique et social)	
	Ressources humaines, employés et dirigeants		

La gestion des risques s'inscrit dans le cadre des dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne du groupe, tels que décrits ci-après. Ils participent de manière complémentaire à la maîtrise des activités du groupe.

Les dispositifs de gestion des risques relatifs aux atteintes graves en matière des droits humains, de santé et de sécurité des personnes ainsi que d'environnement sont décrits dans la partie 2.

1.2.1.1 Risques opérationnels

Risques liés au niveau d'activité

Identification du risque

Le niveau d'activité de Teleperformance est contractuellement lié à celui de ses clients. Une baisse de l'activité du client liée ou non à la dégradation de la conjoncture économique peut affecter l'activité du groupe.

Certains critères contractuels peuvent faire aussi l'objet de demande de 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.

Gestion du risque

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.

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.

Le groupe attache également une importance particulière à l'évaluation de la satisfaction de ses clients et a mis en place un processus rigoureux de gestion de la relation client qu'il maintient tout au long de la réalisation des projets.

Risques liés à l'évolution technologique

Identification du risque

Teleperformance évolue dans un environnement sujet à une évolution technologique très dynamique. Le groupe doit veiller à s'adapter aux nouvelles attentes des clients en matière de services et d'innovation afin d'anticiper une demande croissante des solutions de transformation complète de l'expérience client, notamment digitale.

Gestion du risque

Teleperformance s'assure de répondre aux demandes des clients, notamment par son département Innovation, en faisant évoluer ses services de relations clients, ses services de conseil et d'analyse de données, mais également ses services spécialisés à haute valeur ajoutée et ses solutions digitales intégrées. Teleperformance est à ce titre reconnu dans le monde entier pour avoir renforcé ses capacités dans le domaine du digital.

Risques liés à une éventuelle dépendance clients

Identification du risque

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 8 % du chiffre d'affaires.

Gestion du risque

Avec un portefeuille de plus de 850 clients hors LanguageLine Solutions – comme indiqué en partie 1.1 –, Teleperformance dispose du portefeuille le plus diversifié du secteur.

Risques liés à la sécurité et à la protection des données

Sécurisation de la plateforme technologique

Identification du risque

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

Gestion du risque

La totalité des filiales et des postes de travail du groupe dans ses activités *core services* 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 respectivement mises en œuvre et souscrites dans le cadre de ses activités.

Chaque filiale adhère aux normes internes de sécurité et de protection des données, ainsi qu'aux normes internationales de sécurité et de qualité, telles les normes ISO 27001, ISO 22301 ou *PCI Data Security* dès lors que ses clients le lui demandent.

Protection et sécurité des données personnelles

Identification du risque

L'activité du groupe conduit ses 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 les obligations légales ainsi que tout engagement contractuel vis-à-vis de ses clients, mais également 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 cas de fraude électronique dans le monde ont continué de croître, 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.

Gestion du risque

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* ») conçues pour prévenir des risques de fraude éventuels ou de violation de normes ou règles légales de sécurité. Le groupe a créé la fonction d'audit interne de la conformité, en charge de la supervision de l'application, sur les sites opérationnels des *GECSPs* et des demandes des clients, selon un planning tournant de 24 mois. En outre, des audits externes sont menés, sur des sites sélectionnés, pour évaluer la conformité avec les *GECSPs* et les autres procédures de sécurité mises en place.

Un comité global pour la conformité et la sécurité (*Global Compliance and Security Council*), présidé par le directeur adjoint en charge de la protection des données personnelles et de la conformité du groupe, se réunit tous les trimestres pour examiner, le cas échéant, les incidents liés à la sécurité et assurer le respect continu des *GECSPs* et pour revoir les conclusions des audits internes et externes et autres points en matière de conformité. Teleperformance accorde une attention particulière aux questions de sécurité, tous les présidents de régions et les responsables opérationnels et de la conformité régionaux participent aux réunions de ce comité.

Le directeur adjoint en charge de la protection des données personnelles et de la conformité du groupe reporte au directeur juridique et responsable de la conformité groupe, nommée le 1^{er} février 2016 et qui est directement placée sous la responsabilité du président-directeur général du groupe. Ces responsables ont présenté des rapports d'activités au comité d'audit et de la conformité du conseil.

Dans le cadre des efforts continus du groupe pour gérer ces fonctions de manière proactive, le bureau pour la protection des données personnelles du groupe (*Global Privacy Office*) a également été créé. Composé du directeur adjoint en charge de la protection des données personnelles et de la conformité du groupe et des trois vice-présidents régionaux en la matière, ce bureau est responsable de la mise en œuvre de la politique globale pour la protection des données personnelles et de s'assurer que Teleperformance respecte pleinement les réglementations en matière de protection des données personnelles dans le monde entier, dont le règlement relatif à la protection des données de l'Union européenne (« GDPR »), qui est entré en vigueur à partir du 25 mai 2018.

Teleperformance a aussi créé le comité pour la technologie et la protection des données personnelles (*Global Technology and Privacy Committee*), présidé par le responsable de la sécurité de l'information. Ce comité est composé du directeur de l'information groupe, des directeurs régionaux de l'information, du responsable de la conformité et de la protection des données personnelles du groupe, et des vice-présidents régionaux responsables de la confidentialité et de la protection des données personnelles. La principale fonction de ce comité est d'évaluer toutes les technologies nouvelles et existantes avant leur déploiement afin de s'assurer qu'une évaluation de l'impact sur la confidentialité (ou *Privacy Impact Assessment* ou PIA) a été effectuée. Ce processus garantit que Teleperformance évalue les implications de la confidentialité des données des technologies utilisées pour collecter ou traiter les données à la fois en tant que responsable du traitement de données (*Data Processor*) et gestionnaire de données (*Data Controller*).

Teleperformance a obtenu le 12 février 2018 la certification des règles d'entreprises contraignantes (*Binding Corporate Rules* ou BCR) de la CNIL (Commission Nationale de l'Informatique et des Libertés). Cette certification s'applique à toutes les filiales du groupe (à la fois en tant que responsables du traitement de données et gestionnaires de données) ce qui permet à Teleperformance de transférer et de traiter des données à l'échelle mondiale.

Risques liés à l'environnement concurrentiel

Identification du risque

Le marché de la gestion de l'expérience client externalisée est fragmenté et concurrentiel. Dans chacun des pays où il est implanté, le groupe doit faire face à une forte concurrence composée d'acteurs internationaux et nationaux.

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.

Gestion du risque

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 les clients du groupe (cf. *Risques liés à la sécurité et à la protection des données*).

Risques liés à l'évolution des réglementations et des lois

Identification du risque

Dans chaque pays où le groupe opère, son activité peut être soumise 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 en affecter leur développement.

Les gouvernements peuvent adopter des législations visant à restreindre l'externalisation des activités ou 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 d'impact négatif de telles réglementations sur la croissance du groupe, considéré comme majeur par le passé, est réduit compte tenu de la nature des activités du groupe aujourd'hui.

Gestion du risque

Depuis de nombreuses années, le groupe a significativement augmenté son activité de réception d'appels et réduit la part de son activité d'appels émis à destination des particuliers. La répartition du chiffre d'affaires par activité est présentée au point 1.1 *Présentation du groupe*.

Fidélisation des clients

Identification du risque

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.

Gestion du risque

Au 31 décembre 2018, la durée moyenne observée de la relation avec le client est de 12 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.

Risques liés aux ressources humaines, employés et dirigeants

Identification du risque

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

Gestion du risque

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 du groupe.

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.

Identification du risque

La perte du concours de certains dirigeants pourrait aussi avoir un impact défavorable sur les activités et les résultats du groupe. Afin de protéger les intérêts légitimes du groupe, certains dirigeants exécutifs du groupe sont tenus à des clauses ou engagements de non-concurrence envers le groupe.

Gestion du risque

Afin de motiver et de retenir les dirigeants clés et les cadres les plus performants au sein du groupe, des plans d'actions de performance ont été mis en place en avril et novembre 2016, en juin 2017 et en janvier 2018.

1.2.1.2 Risques généraux

Risques liés au développement par acquisitions d'entreprises

Identification du risque

La croissance externe fait partie de la stratégie de développement du groupe. Elle peut générer des risques dans sa mise en œuvre.

Gestion du risque

Le groupe dispose d'une bonne expérience en matière de croissance externe. 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 que de risques liés à ces acquisitions. Le groupe déploie par la suite ses processus dans le cadre de la politique d'intégration des sociétés acquises.

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 2018 s'élève à 2 304 millions d'euros et représente 39 % du total du bilan.

Risques liés aux opérations réalisées à l'international

Identification et gestion du risque

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 au début du mois de février 2019 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 :

- 69 % 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 d'importants contributeurs d'activités du groupe, notamment les États-Unis, les Philippines et le Royaume-Uni ;
- 23 % de son activité dans des pays où la situation peut comporter des éléments d'incertitude ; ces pays regroupent notamment le Brésil, la Tunisie, et la Turquie ;
- 8 % de son activité dans des pays où les perspectives économiques et politiques sont qualifiées de très incertaines ; il s'agit principalement du Salvador, de l'Algérie et de l'Albanie.

Autres risques

Fournisseurs

Identification du risque

Les principaux fournisseurs du groupe sont principalement des agences de travail temporaire, de fournisseurs en matériel informatique et logiciels, et d'opérateurs téléphoniques.

Gestion du risque

Le groupe considère que le risque de dépendance est limité. Par ailleurs, il fait appel, pour une prestation ou un matériel donné, à plusieurs fournisseurs leaders sur leur marché.

Risques juridiques

Identification du risque

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, des actionnaires ou une autorité administrative ou de régulation.

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 ou peuvent être faites à l'encontre du groupe ou sont susceptibles de l'être. Ces réclamations ont été provisionnées conformément aux principes comptables IFRS.

Le groupe estime que les provisions constituées au titre de ces risques, litiges ou contentieux connus 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.

Gestion du risque

Afin de se prémunir contre les risques liés au non-respect d'une évolution législative ou réglementaire, le groupe s'appuie sur un dispositif de veille dans ses régions d'implantation par le biais de son réseau de juristes.

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 9.5 *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.

Risques liés à l'éthique

Identification du risque

Le groupe est présent dans 80 pays au 31 décembre 2018. Ses activités et son développement s'exercent dans des pays où le risque de corruption est perçu comme élevé. À ce titre le groupe peut être exposé à un risque de corruption de la part de ses collaborateurs ou partenaires, ce qui affecterait son image.

Gestion du risque

Le groupe veille à ce que dans le cadre de son activité, que ce soit dans ses procédures d'achat ou de ventes, tout acte de corruption soit interdit. Ces principes de tolérance-zéro sont exposés dans son code de conduite. Par ailleurs, dans le cadre de la loi Sapin 2, le groupe a développé une cartographie des risques de corruption qui a été revue par le comité d'audit et de la conformité. La mise en œuvre de la politique anti-corruption est promue sous la responsabilité de la direction légale et de la conformité du groupe.

Le code de conduite regroupant les valeurs de Teleperformance, 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 publié sur le site internet du groupe. Les engagements du groupe en faveur d'une pratique éthique des affaires est décrite au point 2.4.4.

Risques en matière sociale

Identification et gestion du risque

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 14,8 millions d'euros en 2018 et concernaient principalement des litiges avec des anciens salariés, notamment en Argentine, au Brésil 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 sites 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 ou, d'une manière générale, des perturbations qui seraient susceptibles d'avoir des conséquences défavorables sur l'image, l'activité, la situation financière ou les résultats du groupe.

1.2.1.3 Risques financiers

Le groupe est exposé aux risques suivants :

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

Ce paragraphe 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 et de la conformité.

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

Risque de crédit

Identification du risque

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.

L'exposition du groupe au risque de crédit est influencée principalement par les caractéristiques individuelles des clients. Le premier client du groupe représente 7,4 % du chiffre d'affaires global. Par ailleurs, 15,5 % du chiffre d'affaires des activités *core services* 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 36 % des créances clients au 31 décembre 2018.

Gestion du risque

Le risque de crédit est suivi en permanence par la direction financière du groupe sur la base d'un reporting mensuel 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.

Le groupe apporte des garanties de bonne exécution des contrats à la demande de certains clients. Les garanties apportées sont mentionnées en note 9.4 *Garanties et autres obligations contractuelles* de l'annexe aux comptes consolidés.

Risque de liquidité

Identification du risque

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

Gestion du risque

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 termes de durée que de montants et ce, à moindre coût.

Depuis plusieurs années, le groupe mène une politique de centralisation automatisée de sa trésorerie avec les pays pour lesquels la législation le permet. Les sociétés faisant partie du cash pooling représentent plus de 65 % 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, des lignes de crédit et des émissions obligataires auprès des établissements de crédit et des institutions financières de premier plan et dont les échéances sont étalées entre 2019 et 2026 comme indiqué en note 7.4 *Passifs financiers des comptes consolidés*.

Le solde disponible de la ligne de crédit syndiqué multidevises (€, USD) est de 300 millions d'euros et celui des lignes de crédit contractées auprès de plusieurs banques est de 200 millions d'euros au 31 décembre 2018.

L'endettement net au 31 décembre 2018 s'élève à 2 100,7 millions d'euros contre 1 326,3 millions d'euros au 31 décembre 2017.

Compte tenu de l'échéancier des emprunts et de 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 7.4 *Passifs financiers des comptes consolidés*.

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

Identification du risque

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

Gestion du risque

Des couvertures destinées à couvrir les risques de change sur le chiffre d'affaires et les coûts sont mises en place par le groupe, notamment pour couvrir le risque de parité entre les pesos mexicain, philippin et colombien, la roupie indienne et le dollar US. Ces couvertures sont plus amplement décrites en note 7.5 *Opérations de couverture de change* des comptes consolidés.

Risque de taux

Identification du risque

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 :

Endettement net	31/12/2018	Taux fixes	Soumis à risque de taux	31/12/2017	Taux fixes	Soumis à risque de taux
Total des dettes	2 437	1 986 *	451	1 611	1 179	432
Total des disponibilités	- 336		- 336	- 285		- 285
ENDETTEMENT NET	2 101	1 986	115	1 326	1 179	147

* Dont 400 millions d'euros couverts par des swaps taux fixe/taux variable.

Une augmentation de 100 points de base des taux d'intérêt conduirait à une augmentation de 5,8 millions d'euros des charges financières alors qu'une réduction de 100 points de base des taux d'intérêt conduirait à une réduction de 6,5 millions d'euros des charges financières.

Risque sur actions

Identification et gestion du risque

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 2018 est de 35,7 millions d'euros, principalement investis dans des SICAV et fonds communs de placement.

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'USD 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 7.8 *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 7.8 *Risque de conversion dans le cadre de la consolidation* des comptes consolidés.

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)	31/12/2018	31/12/2017
Endettement net	2 101	1 326
Capitaux propres	2 225	1 922
RATIO D'ENDETTEMENT	0,94	0,69

Le groupe peut être amené à acheter ses propres actions sur le marché. Le 30 mars 2018, Teleperformance SE et Kepler Chevreux ont mis en place un nouveau contrat de liquidité, mis en œuvre à partir du 13 avril 2018 et conforme à la charte de déontologie de l'AMAFI admise par la réglementation en vigueur. Ce contrat vient en remplacement de celui signé le 8 janvier 2007 avec la société Oddo Corporate Finance. Le montant de trésorerie engagée relatif à ce contrat s'élève à 5,6 millions d'euros. Le nombre des actions propres détenues en fin de période est présenté en note 6.1 *Capital social* des comptes consolidés.

1.2.2 Assurances, couverture de risque et gestion de crise

1.2.2.1 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 1^{er} 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 2018, le montant des primes d'assurance s'élève à 7,3 millions d'euros.

1.2.2.2 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.

Risques « cyber »

Un programme d'assurance pour les risques « cyber » vient compléter les polices dommages, pertes d'exploitation et responsabilité civile existantes. La combinaison de ces polices couvre notamment le groupe contre tout dommage causé aux tiers et toute perte d'exploitation consécutive à l'indisponibilité, la modification, le vol et/ou la divulgation de ses données clients et opérationnelles, ainsi que les frais de gestion de l'incident.

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.

1.2.2.3 Gestion de crise

En 2018, Teleperformance a mis en place, au niveau du groupe, un dispositif de gestion de crise afin d'anticiper et de gérer les événements majeurs, imprévus et soudains, pouvant avoir un impact négatif sur les collaborateurs, la continuité de son activité, les résultats financiers ou la réputation du groupe.

Ce dispositif repose sur :

- un manuel comprenant l'ensemble des procédures et modalités associées à la gestion des crises : la remontée d'alerte, la composition de la cellule de crise, les règles de fonctionnement de la cellule, les outils de communication dédiés à la gestion de crise ;
- un programme de formation des collaborateurs et dirigeants ;
- des exercices de crise réguliers participant à la sensibilisation des collaborateurs et dirigeants aux spécificités de la gestion de crise et participant à une amélioration continue du dispositif.

1.2.3 Procédures de gestion des risques et de contrôle interne

1.2.3.1 Référentiel utilisé

Le groupe s'est appuyé sur le *Cadre de référence* mis à jour par l'Autorité des marchés financiers (AMF) en juillet 2010 pour la rédaction de cette partie.

La définition et les objectifs de la gestion des risques et du contrôle interne sont tout d'abord traités, puis leurs composantes et leurs acteurs sont exposés de façon synthétique.

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.

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

Définition du contrôle interne

Le groupe a retenu la définition du *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 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 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.

1.2.3.3 Composantes 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 en matière de risques et de contrôle. Les dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne s'appuient sur cinq composantes étroitement liées et décrites ci-après.

Environnement de contrôle, valeurs et code d'éthique

L'environnement de contrôle est une composante essentielle des dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne. Il constitue leur fondement commun.

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. Les programmes de formation afférents sont décrits dans la partie 2.3 *Un Employeur de référence*.

Le code de conduite 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 publié sur le site internet du groupe. Il intègre également le Pacte mondial des Nations Unies auquel Teleperformance a adhéré en juillet 2011 et dont les principes sont également décrits en partie 2.

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.

En octobre 2018, une troisième famille de services, Teleperformance D.I.B.S. (*Digital Integrated Services*) a été créé suite à l'acquisition de Intelenet.

L'ensemble des cadres dirigeants et les directeurs aux fonctions transverses 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 le métier du groupe où *Chaque interaction compte*.

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.

Le développement et la mise en place de ces programmes des ressources humaines sont placés sous la responsabilité d'une gouvernance dédiée avec la nomination d'un directeur des ressources humaines groupe en 2018. L'ensemble de ces programmes est décrit dans la partie 2.3 *Un employeur de référence*.

Ces activités 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 au sein du groupe.

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.

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.

Ce dispositif s'appuie sur des normes internationales applicables aux processus, comme l'approche Six Sigma. Depuis 2018, le groupe développe de façon systématique l'utilisation de cette méthodologie en formant l'ensemble de ses managers, de façon à développer un langage commun fondé sur les notions de mesure, d'analyse et de contrôle. Ce plan de développement est décrit dans la partie 2.3.2 *Développement des ressources humaines*.

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

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*.

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 tel que décrit en introduction de ce chapitre et dans la partie 1.2.1 *Facteurs de risques*.

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 et pilotage

Les principaux risques sont identifiés et analysés dans la partie 1.2.1 *Facteurs de risques* de ce chapitre, ainsi que les mesures permettant d'en limiter leurs conséquences. Ils font l'objet d'une surveillance par le management du groupe.

Par ailleurs, une analyse formalisée des principaux points de contrôle des procédures liées à l'information financière des filiales a été réalisée en février 2018 sur la base du dispositif d'auto-évaluation du contrôle interne, décrit au point *Processus concourant à l'élaboration de l'information comptable et financière* du présent chapitre.

Les résultats de cette analyse, ainsi que leur suivi, ont été présentés lors des comités d'audit et de conformité d'avril, de juillet et de novembre 2018.

En 2019, le groupe entend poursuivre son processus de généralisation et de formalisation de cartographie des risques sur la base de son dispositif d'auto-évaluation de contrôle interne, qui est déployé à l'ensemble de ses filiales.

Activités de contrôle

En complément des mesures déjà énumérées au point 1.2.1 *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 1.2.3.5 *Description du dispositif de gestion des risques et du contrôle interne concernant l'information comptable et financière publiée*.

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 *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 clients, le groupe a défini des directives pour certaines clauses de contrats clients présentant un risque identifiable, ainsi que pour 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 les clients est revue par le 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 « *GECS* »), 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 GECS du groupe incluent également des procédures de sécurités physiques dans les 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 2018, des missions ont été réalisées par les départements d'audit interne des trois principales directions de la finance, du juridique et conformité et des opérations auprès des filiales du groupe, selon des plans 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.

1.2.3.4 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 son activité qu'ils soient financiers, commerciaux, opérationnels, juridiques ou sociaux.

Le comité d'audit et de la conformité

Le comité d'audit et de la conformité, dont l'organisation et l'activité ont été développées au chapitre 3, a pour mission de préparer le travail de contrôle du conseil d'administration sur les aspects comptables et financiers, sur le processus d'élaboration de l'information financière et de gestion des risques.

Le comité d'audit et de la conformité 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, se réunit pour examiner, le cas échéant, les incidents liés à la sécurité et pour en analyser les risques potentiels.

Pour encadrer pro-activement ces fonctions, la direction globale de la confidentialité (*Global Privacy Office*) a été créée, ainsi qu'un comité global de la technologie et la confidentialité.

Le fonctionnement de ces comités, direction, ainsi que les différents acteurs sont décrits au paragraphe *Protection et sécurité des données personnelles*.

L'audit interne groupe

L'audit interne est assuré par une équipe centrale rattachée hiérarchiquement au directeur général adjoint, également en charge des finances du groupe, qui est membre du comité exécutif. Le département d'audit interne rapporte aussi fonctionnellement au comité d'audit et de la conformité.

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 de la conformité et partagés avec les commissaires aux comptes.

Les directions légales & conformité, ainsi que des opérations, sont également dotées d'équipe d'audit interne, dont les résultats sont présentés au comité exécutif.

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.

1.2.3.5 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.

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 au paragraphe *Information financière*.

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

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 par le groupe.

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.

Normes comptables

Les normes comptables du groupe sont conformes aux normes IFRS, telles qu'é émises par l'IASB et adoptées par l'Union européenne. Ces normes sont le référentiel des comptes consolidés depuis 2005. Leur application est obligatoire par toutes les filiales consolidées.

Les définitions et les principes comptables, qui sont accessibles sur le système de consolidation et de gestion du groupe, sont portés à la connaissance des directeurs financiers des filiales afin de garantir leur application homogène et la conformité de l'information financière à ces normes. Un manuel comptable précisant les normes retenues dans le cadre de l'élaboration des états financiers consolidés est disponible sur l'intranet du groupe.

La direction générale finance 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 l'examen limité 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 de l'exercice 2018. 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 plan d'audit au comité d'audit.

Le comité d'audit et de la conformité

Les points relatifs à l'information financière, qui ont fait l'objet d'examen lors des réunions du comité d'audit en 2018, 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 et de la conformité. 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.

1.3 PLAN DE VIGILANCE

Conformément aux dispositions de l'article L.225-102-4 du Code de commerce, le plan de vigilance (ci-après désigné le « Plan de vigilance ») vise à présenter les mesures de vigilance raisonnables mises en place au sein du groupe en vue d'identifier les risques et de prévenir les atteintes graves envers les droits humains et les libertés fondamentales, la santé et la sécurité des personnes et l'environnement résultant des activités de la société et de celles des sociétés qu'elle contrôle au sens du II de l'article L.233-16 du Code de commerce, directement ou indirectement, ainsi que des activités des sous-traitants ou fournisseurs avec lesquels est entretenue une relation commerciale établie, lorsque ces activités sont rattachées à cette relation.

Teleperformance compte près de 300 000 collaborateurs répartis dans près de 80 pays et exerce ainsi ses activités dans des contextes économiques et socio-culturels variés et parfois complexes qui sont susceptibles de présenter des risques entrant notamment dans le périmètre d'application du Plan de vigilance.

L'ambition de Teleperformance est que les valeurs essentielles du groupe soient appliquées et respectées par l'ensemble de ses dirigeants et collaborateurs mais également par les fournisseurs ou sous-traitants avec lesquels il est en relation commerciale établie. Bien que le respect des lois et réglementations applicables dans chacun des pays dans lesquels le groupe opère soit de nature à protéger les objectifs poursuivis par le groupe et le Plan de vigilance, Teleperformance a

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 plus significatives.

Les principales options et estimations comptables retenues par le groupe sont revues 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 et de la conformité. Dans le cadre de ses attributions, ce dernier procède à leur revue, 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, aux États-Unis et en Asie.

adhéré, dès 2011, au Pacte mondial des Nations Unies et s'engage à respecter les principes de la Déclaration Universelle des droits de l'homme.

Le Plan de vigilance concerne les trois domaines suivants : droits humains, santé et sécurité et environnement. Différents groupes de travail composés de représentants des départements *compliance*, *sustainability & responsibility*, sécurité informatique, achats, audit interne, juridique et la direction générale, sont impliqués dans l'élaboration et la mise en œuvre du Plan.

Un certain nombre d'outils et de procédures sont déjà existants au sein du groupe et certaines informations et procédures sont décrites dans le document de référence de Teleperformance. D'autres outils et procédures sont en cours de revue et seront renforcés pour répondre aux nouvelles obligations réglementaires et tenir compte du nouveau périmètre du groupe. En 2018, Teleperformance a mené une réflexion autour d'un dispositif amélioré en matière de vigilance.

Les mesures du Plan de vigilance s'articulent autour des cinq modalités suivantes : (i) identification et cartographie des risques, (ii) déploiement de dispositifs d'atténuation des risques et de prévention des atteintes graves, (iii) procédures d'évaluation des risques, (iv) mise à disposition d'un système d'alerte et de recueil des signalements et (v) dispositif de suivi des mesures mises en œuvre.

1.3.1 Une cartographie des risques destinée à leur identification, leur analyse et leur hiérarchisation

Les principaux risques identifiés par le groupe dans le cadre du Plan de vigilance concernent des atteintes graves aux droits humains et libertés fondamentales, à la santé et à la sécurité et en matière d'environnement. Ces risques ainsi identifiés feront l'objet d'une formalisation dans le cadre de l'exercice de cartographie globale des risques du groupe.

1.3.1.1 Risques en matière d'atteintes graves aux droits humains et libertés fondamentales

Opérant dans près de 80 pays et conscient de la multiplicité des environnements socio-culturels, Teleperformance promeut le respect de l'ensemble des droits humains et libertés fondamentales internationalement reconnus.

Le succès et la réputation du groupe sont étroitement liés à la manière responsable dont Teleperformance conduit l'ensemble de ses activités, conformément à ses valeurs fondamentales.

Teleperformance a identifié deux niveaux d'enjeux d'atteinte aux droits humains et libertés fondamentales.

- Au sein du groupe, Teleperformance prend en compte les principes relatifs aux droits fondamentaux au travail et notamment :
 - la non-discrimination en matière d'emploi et de profession (accès, promotion...);
 - l'interdiction et l'élimination de toute forme de travail forcé et obligatoire ;
 - le respect de la liberté d'association et du droit à la négociation collective.
- Au plan externe, le groupe s'engage à faire preuve de vigilance pour identifier les impacts négatifs potentiels, directs ou indirects, de son activité afin de les prévenir et, le cas échéant, d'y remédier. Le groupe demande à chaque filiale de collaborer avec des fournisseurs qui acceptent de se conformer aux exigences du groupe en la matière et respectent la politique fournisseurs ⁽¹⁾.

Le comportement attendu de la part des fournisseurs en matière de droits humains intègre notamment les règles suivantes :

- respect des droits humains,
- interdiction du travail des enfants,
- interdiction du travail forcé et obligatoire,
- élimination de toute forme de discrimination en matière d'emploi et de profession,
- santé et sécurité du lieu de travail,
- liberté d'association et droit aux négociations collectives.

1.3.2 Des actions adaptées d'atténuation des risques ou de prévention des atteintes graves

Teleperformance a mis en place et développe des dispositifs d'atténuation des risques ou de prévention des atteintes graves adaptés aux différentes situations. Ces dispositifs sont déployés au niveau du groupe, de ses filiales mais également avec ses fournisseurs ou d'autres parties prenantes. Ils évoluent en fonction des situations ou des risques identifiés via les résultats des audits réalisés et des signalements effectués au moyen des dispositifs d'alerte existants ou en cours de déploiement.

Ils consistent notamment en :

- le code d'éthique ;

1.3.1.2 Risques en matière d'atteintes graves à la santé et à la sécurité

Les risques pour la santé et la sécurité peuvent se manifester à tous les niveaux de la chaîne de valeur. Parmi les personnes potentiellement victimes de risques en matière de santé et de sécurité, le groupe identifie ses salariés, sur leur lieu de travail, mais également les clients et leurs propres clients. Les risques suivants constituent pour Teleperformance les principaux risques en matière d'atteinte à la santé et à la sécurité :

- pour les collaborateurs :
 - la sécurité au travail,
 - l'élimination des risques d'accidents du travail ou de maladie professionnelle ;
- pour les clients et leurs propres clients :
 - la sécurité de leurs données personnelles.

1.3.1.3 Risques en matière d'atteintes graves à l'environnement

Les activités de Teleperformance ne génèrent pas de pollution. Néanmoins, la politique générale de Teleperformance ⁽²⁾, et ses déclinaisons en pratique, ont pour but de réduire les impacts en agissant de manière durable, en privilégiant l'économie circulaire pour assurer aux générations futures la capacité de satisfaire leurs propres besoins. Teleperformance est attaché à la prise de conscience de chacun de ses collaborateurs et, à ce titre, les encourage à adopter un ensemble de comportements respectueux de l'environnement sur leur lieu de travail (diminution de la consommation d'énergie, de papiers...) ou à l'occasion de l'exercice de leur travail (diminution des déplacements aériens, transports en commun...).

Les risques en matière d'atteintes graves à l'environnement regroupent les événements et risques suivants :

- pollution : pollution graduelle ou accidentelle de l'air et des sols ;
- consommation de ressources : consommation excessive de ressources (eau, électricité, papier...).

Au niveau de ses fournisseurs et sous-traitants, les atteintes à la protection de l'environnement regroupent notamment les risques de pollution, de dégradations d'écosystèmes, de gaspillage de ressources naturelles et la dépendance aux énergies fossiles.

- le code de conduite en matière de lutte contre la corruption et le trafic d'influence ;
- la politique en matière d'environnement ;
- la politique en matière d'égalité des chances ;
- la politique en matière de confidentialité ;
- la politique en matière de santé et de sécurité ;
- la politique fournisseurs ;
- les politiques en matière de conformité et de sécurité (*Global Essential Compliance et Security Policies*).

(1) La politique fournisseurs du groupe, actuellement en cours de revue, est disponible sur le site Internet du groupe.

(2) Cf. document de référence pour 2017 et la politique en matière d'environnement disponibles sur le site Internet du groupe.

1.3.3 Des procédures d'évaluation régulière de la situation des filiales, sous-traitants ou fournisseurs avec lesquels est entretenue une relation commerciale établie

Le groupe a mis en place des dispositifs d'évaluation de ses filiales et de ses fournisseurs menés par les équipes du groupe ou en collaboration avec des organismes indépendants, pour identifier et prévenir les risques d'atteintes graves envers les droits humains et les libertés fondamentales, la santé et la sécurité des personnes.

S'agissant des fournisseurs et sous-traitants, ceux-ci doivent faire l'objet, conformément à la politique fournisseurs du groupe, d'évaluations régulières au sein de chaque filiale. Le processus d'évaluation du fournisseur permet d'obtenir, sur la base des réponses apportées à un questionnaire, d'évaluer le risque fournisseur au regard de sa situation concernant les droits humains, le droit du travail et la lutte contre la corruption.

La direction de l'audit interne a conduit en 2018 une revue de la conformité des sites du groupe au regard des réglementations locales relatives aux mesures de santé et sécurité. Cette revue s'est faite en liaison avec la direction de la *compliance*.

La direction de la *compliance*, conduit également chaque année un certain nombre d'audit *compliance* et en matière de sécurité.

Depuis 2008, Teleperformance mesure la satisfaction de ses collaborateurs au moyen de l'enquête de satisfaction *E-Sat* (**E**mployee **S**atisfaction **S**urvey). Cette enquête a pour objectif de mieux appréhender la perception que les salariés ont de l'activité et de leur contribution à celle-ci. Cette enquête est conduite par une équipe qui s'assure, au-delà des résultats obtenus, de l'amélioration continue de la méthode et des procédés.

L'*E-Sat* permet, au travers des attentes et critiques exprimés, le cas échéant, par les salariés, d'améliorer les conditions de travail et de favoriser l'épanouissement professionnel. Des plans d'actions et d'amélioration sont ainsi, sous la responsabilité de chaque directeur des ressources humaines, définis dans chaque filiale, mis en œuvre et suivis. Afin d'assurer une amélioration continue des plans en la matière, l'état d'avancement des projets fait l'objet d'un suivi mensuel par une équipe dédiée du siège.

1.3.4 Un mécanisme d'alerte et de recueil des signalements relatifs à l'existence ou à la réalisation des risques

Teleperformance encourage une culture de l'ouverture et du dialogue permettant à chacun d'exprimer son point de vue et ses préoccupations. Les collaborateurs peuvent ainsi s'adresser à leur supérieur hiérarchique, un responsable des ressources humaines, un responsable juridique ou leur *compliance officer*.

Un dispositif d'alerte et de recueil des signalements est également en cours de déploiement au niveau du groupe. Ce dispositif est similaire au dispositif d'alerte interne destiné à permettre le recueil des signalements relatifs à l'existence de conduite ou de situations contraires au code de conduite en matière de lutte contre la corruption et de trafic d'influence.

1.3.5 Un dispositif de suivi des mesures mises en œuvre et d'évaluation de leur efficacité

Teleperformance a poursuivi le renforcement des organisations, procédures et outils de suivi en matière de droits humains, sécurité, santé et environnement, en vue de veiller à la bonne application du Plan de vigilance et à son amélioration continue :

- système de *reporting* interne et d'indicateurs de suivi de la mise en œuvre des actions engagées (lettre d'affirmation de la part des filiales, mesure de la satisfaction des employés et des clients...);
- sessions d'information et de formation (compréhension de la loi, du Plan de vigilance du groupe, politique fournisseurs...) proposées aux cadres dirigeants et aux collaborateurs ;
- audits réguliers ;
- mise en place, en cas d'incident, d'une cellule de gestion de crise permettant d'informer au plus vite tous les acteurs au sein de Teleperformance et de les mobiliser ;

- échange avec les parties prenantes et la mise en place de mesures correctives ou d'adaptation ;
- une organisation autour de la fonction de directeur administratif groupe (*Chief Administrative Officer*) dont les fonctions et responsabilités couvrent notamment la *compliance*, la *Sustainability & Responsibility* et les ressources humaines. Il reporte au président-directeur général du groupe et à la directrice juridique et *compliance* groupe.

Le directeur administratif groupe évalue les résultats obtenus dans le cadre du Plan de vigilance et rend compte de l'état d'avancement des actions au comité d'audit et de la conformité.

Cette organisation repose également sur une équipe en charge d'établir la matrice de matérialité. Celle-ci est réalisée sur la base des échanges entrepris dans les filiales du groupe avec les parties prenantes et couvre les domaines visés par le Plan de vigilance.



Déclaration de performance extra-financière

2.1	CONTEXTE GÉNÉRAL ET MODÈLE D'AFFAIRES DU GROUPE	50	2.4.3	Les actions en faveur du développement régional et des communautés	63
2.2	STRATÉGIE ET PRINCIPAUX RISQUES EXTRA-FINANCIERS	52	2.4.4	Loyauté des pratiques et protection des données	66
2.2.1	Stratégie et gouvernance	52	2.5	FAVORISER LA RESPONSABILITÉ ENVIRONNEMENTALE AU SEIN DU GROUPE	68
2.2.2	Objectifs et principaux risques RSE	52	2.5.1	<i>Citizen of the Planet (COTP)</i>	68
2.3	UN EMPLOYEUR DE RÉFÉRENCE SUR SON MARCHÉ	53	2.5.2	Réduire l'empreinte carbone	69
2.3.1	Un important créateur d'emplois	53	2.6	UNE POLITIQUE RSE RECONNUE	72
2.3.2	Développement des ressources humaines	54	2.6.1	Certifications	72
2.3.3	Création d'un cadre de travail favorisant le bien-être, la santé et la sécurité	56	2.6.2	Notation extra-financière	73
2.3.4	Relations sociales	59	2.6.3	Appartenance aux indices boursiers ESG	73
2.3.5	Diversité et égalité des chances	61	2.7	MÉTHODOLOGIE	73
2.4	UN IMPORTANT ENGAGEMENT SOCIÉTAL	63	2.7.1	Périmètre et collecte des informations	74
2.4.1	Être un vecteur d'innovation et de développement via la meilleure diffusion possible de l'information	63	2.7.2	Principaux indicateurs	74
2.4.2	La satisfaction des consommateurs finaux est au cœur des priorités du groupe	63	2.8	RAPPORT DE L'ORGANISME TIERS INDÉPENDANT, SUR LA DÉCLARATION CONSOLIDÉE DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE FIGURANT DANS LE RAPPORT DE GESTION	75

2.1 CONTEXTE GÉNÉRAL ET MODÈLE D'AFFAIRES DU GROUPE

Les usages nouveaux liés au développement conjoint d'internet et du téléphone mobile (smartphone) ont modifié profondément les relations entre les entreprises et leurs clients. Les consommateurs ont pris le pouvoir. Connectés à chaque instant, ils souhaitent entrer en discussion instantanément avec les marques pour recueillir toute l'information, tout de suite, partout, à travers le canal de communication qu'ils auront choisi (voix, chat, SMS, médias sociaux...).

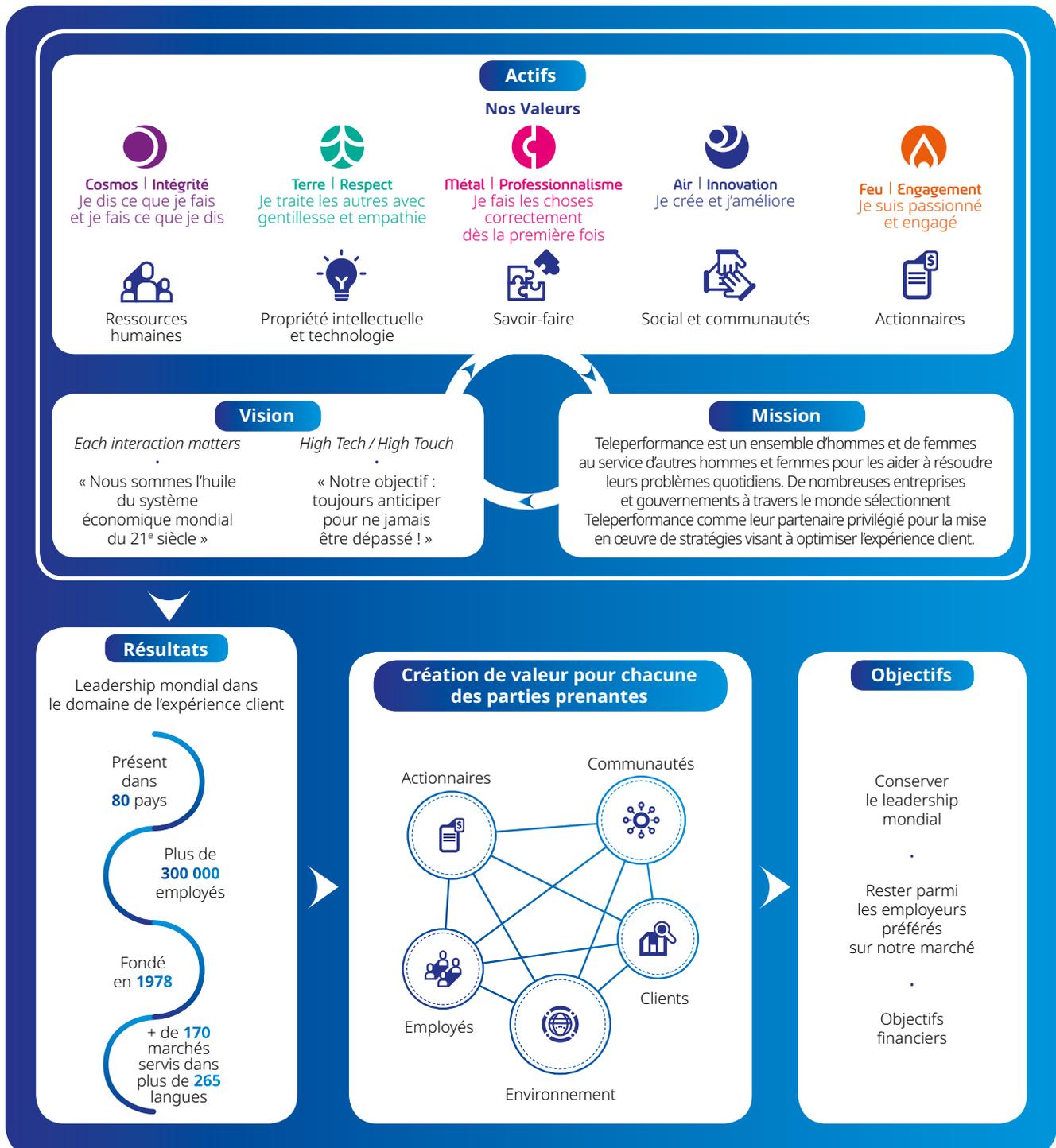
Ainsi, le développement constant et progressif d'une communication multicanal est désormais un prérequis alors que, parallèlement, les réseaux sociaux constituent un élément d'amplification de la satisfaction ou de l'insatisfaction du consommateur vis-à-vis de la marque ou de l'enseigne. Ces dernières font donc face à des consommateurs plus

autonomes, mieux informés, plus engagés, qu'il convient de considérer à l'aune de ces nouveaux outils et comportements.

Face à cette complexité grandissante et à la sophistication technologique induite, les marques grand public se doivent de repenser la manière dont elles conçoivent leurs relations clients.

Le groupe Teleperformance est depuis sa création au centre de cette problématique. Véritable partenaire des entreprises pour la gestion omnicanal de l'expérience client, Teleperformance a fait évoluer son modèle d'affaires pour répondre aux défis technologiques et humains de ses clients et leur fournir les dispositifs les plus avancés en matière de sécurité des données et de protection de la vie privée des individus.

Le schéma ci-dessous synthétise et illustre le modèle d'affaires du groupe Teleperformance :



2.1 Contexte général et modèle d'affaires du groupe

- Le groupe s'est donné pour mission « d'aider les marques et entreprises à régler les problèmes quotidiens de leurs clients ». Le groupe est ainsi spécialisé dans le traitement de la relation que les consommateurs ou les citoyens entretiennent avec les marques ou gouvernements.

- La vision du groupe** est que dans un monde de plus en plus automatisé, soumis à des exigences croissantes d'efficacité, de rapidité « **Chaque interaction compte** ». Ce slogan illustre la stratégie *high touch* mise en place en 2018 (cf. section 1.1.2 *Un leader mondial High Tech / High Touch des services externalisés*) et démontre que Teleperformance poursuit sa transformation digitale en recrutant, embauchant, formant et développant ses employés. Teleperformance est l'élément facilitateur qui contribue à faire mieux fonctionner et de manière plus sécurisée une économie globale mondialisée de plus en plus complexe, numérique et digitalisée.

- Teleperformance met en œuvre des moyens divers** pour réaliser sa mission, qu'ils soient humains, technologiques, sociaux et financiers, fondés sur l'expertise. Ils sont détaillés dans le schéma ci-dessus et regroupent l'ensemble des ressources et actifs mis en œuvre pour atteindre la mission arrêtée par le groupe. Ces ressources et actifs sont déployés dans le strict respect des valeurs que le groupe s'est fixées et qu'il fait observer à travers le monde dans l'ensemble de ses implantations et de ses fonctions.

Ces valeurs constituent le socle du groupe et son unique référentiel :

- **intégrité** : *Je dis ce que je fais et fais ce que je dis ;*
- **respect** : *Je traite les autres avec gentillesse et empathie ;*
- **professionnalisme** : *Je fais les choses correctement dès la première fois ;*
- **innovation** : *Je crée et j'améliore ;*
- **engagement** : *Je suis passionné et engagé.*

- Teleperformance est devenu le leader mondial** du marché de l'expérience client externalisée et déploie son activité sur les cinq continents. Présent dans 80 pays avec plus de 400 centres, **le groupe emploie plus de 300 000 personnes** et contribue à faire vivre 1 million de personnes dans le monde. Teleperformance sert plus de 850 clients, adressant plus de 170 marchés distincts, dont la plupart font partie des 500 principales entreprises mondiales et ce, dans 265 langues. En 2018, le chiffre d'affaires du groupe s'est établi à 4,4 milliards d'euros. Une description détaillée de Teleperformance, de ses activités et de ses marchés est présentée dans la section 1.1 *Présentation du groupe*.

- Le groupe a connu ces dernières années une croissance importante en doublant de taille principalement par croissance organique mais aussi par le biais d'acquisitions ciblées. Cette croissance, associée à une amélioration de la rentabilité et de la génération de cash-flow libre ont fait du groupe une *success story* qui bénéficie à l'ensemble des parties prenantes associées au groupe.

- La création de valeur pour les différentes parties prenantes est décrite ci-dessous. Elle repose sur un **principe universel, celui de la satisfaction de chacun : un employé satisfait est la condition première à la satisfaction du consommateur final et donc du client de Teleperformance. Le fonctionnement de cette « chaîne des satisfactions » est un préalable indispensable à la création de valeur pour les autres parties prenantes du groupe** (communautés, prêteurs et actionnaires).

La corrélation observée entre ces deux propositions sur tous les marchés du groupe est élevée et durable. Elle s'établit à 0,9.

- Très logiquement **l'attention portée aux 300 000 salariés du groupe**, à leurs conditions de travail, leur rémunération, leur formation et leur management constituent la pierre angulaire du groupe. L'objectif du groupe est de faire que chaque interaction compte : en offrant de solides formations à ses employés, leur permettant ainsi de développer leur intelligence émotionnelle et leur bien-être. Teleperformance déploie en ce domaine toute une série d'initiatives et d'instruments de mesure qui permettent de suivre et de s'assurer de la réalisation de cet objectif pour un métier qui reste exigeant.

- La satisfaction du consommateur final est, bien entendu, primordiale** dans le modèle d'affaires de Teleperformance. Elle est conditionnée par la qualité des équipes, leur adéquation en termes de langues, de capacités techniques et digitales à répondre rapidement et correctement à l'utilisateur final. Elle repose sur une organisation et une discipline sans faille qui permettent une permanence et une homogénéité de la prestation rendue au client. La sécurité des données, qui sont confiées au groupe, constitue un élément majeur de la qualité de la relation. Tous ces aspects font l'objet de procédures détaillées et de mesures régulières.

- Teleperformance intervient par ailleurs dans de nombreux pays et est amené à développer des **politiques locales de soutien aux communautés**, soit de façon durable dans le domaine de l'éducation ou l'aide aux plus défavorisés, soit de façon plus ponctuelle à l'occasion d'événements exceptionnels, notamment climatiques, qui peuvent frapper les pays ou les régions où le groupe est implanté.

- Bien que le groupe ait un impact limité sur l'environnement, il déploie des **politiques spécifiques visant à réduire sa consommation d'électricité, d'eau et de papier. Teleperformance favorise également la réduction de son empreinte carbone** en limitant, quand cela est possible, les déplacements aériens et en soutenant notamment des initiatives locales visant à grouper les trajets quotidiens des salariés.

- Dans le domaine financier, Teleperformance promeut une **pratique éthique des affaires conforme à ses valeurs**. Le groupe est, par ailleurs, convaincu de la nécessité d'être performant et rentable dans le cadre d'une gouvernance efficace. C'est pourquoi il s'attache à créer de la valeur pour ses actionnaires, gage de l'indépendance et de la pérennité du groupe et de son développement. Il applique en son sein les meilleures pratiques de gouvernance. Il développe enfin une politique fiscale dans tous les pays où il opère ;

- Le groupe s'est fixé ces objectifs élevés. Son ambition, n'est pas tant de rester **le leader incontesté** sur son marché que **d'accroître son avance à tous les niveaux par rapport à ses concurrents**.

Pour atteindre cet objectif, Teleperformance veut **rester l'employeur préféré de ce métier à l'échelle mondiale** et a pour ambition d'employer 400 000 à 500 000 salariés d'ici quatre à cinq ans.

Sur un plan financier, le groupe s'est donné comme objectif de réaliser en 2022 un chiffre d'affaires supérieur à 6 milliards d'euros à périmètre constant et un EBITA courant supérieur à 850 millions d'euros à périmètre constant.



2.2 STRATÉGIE ET PRINCIPAUX RISQUES EXTRA-FINANCIERS

2.2.1 Stratégie et gouvernance

La responsabilité sociétale d'entreprise et le développement durable sont intrinsèquement intégrés à la **stratégie** du groupe Teleperformance. Ils sont fondés sur trois enjeux et objectifs extra-financiers principaux faisant l'objet de programmes dédiés :

- être **l'employeur favori** du marché ;
- **accroître la satisfaction des clients** des principales marques mondiales avec lesquelles travaille Teleperformance ;
- **être un acteur citoyen** dans la sphère d'influence du groupe.

Pour assurer la pleine réussite de ces programmes et de ces objectifs, une **gouvernance dédiée a été mise en place**. Le groupe a ainsi nommé en 2018 un *Chief Business Administrator*, en charge notamment des ressources humaines. Sa mission est de mettre en œuvre une politique permettant au groupe de maintenir son statut d'employeur

favori du marché et d'améliorer ses performances en matière de responsabilité sociale. Le directeur général délégué s'assure de la mise en place et du suivi de ces politiques.

En janvier 2019, le groupe a nommé une directrice *Corporate Social Responsibility*, placée sous la responsabilité directe du directeur général délégué. Sa mission est notamment de piloter la stratégie RSE du groupe, d'harmoniser les différentes initiatives dans ce domaine et d'en assurer un suivi régulier.

Les différents programmes sont par ailleurs coordonnés et suivis par un comité de pilotage qui réunit, avec les fonctions support, des experts métiers compétents dans leurs domaines particuliers. Ces groupes de travail élaborent des plans d'actions, des directives et des programmes globaux et suivent le résultat des initiatives déployées sur le terrain.

2.2.2 Objectifs et principaux risques RSE

Le groupe, dans le cadre de la préparation de son nouveau reporting RSE, a organisé une série d'entretiens en interne avec ses équipes dirigeantes, visant à identifier les principaux enjeux extra-financiers de son activité. Ce processus s'est focalisé sur l'identification des principaux impacts que l'activité du groupe peut avoir sur ses principales parties prenantes, à savoir, les individus, les communautés et l'environnement. Ces impacts s'analysent en fonction du rôle rempli par le groupe, en tant qu'employeur, prestataire de services et entreprise citoyenne.

Les échanges avec les parties prenantes représentatives se poursuivront sur ces thèmes au cours des prochains mois afin de permettre au

groupe de mieux appréhender les enjeux essentiels aux yeux de chacun et de déterminer les actions les plus pertinentes qui en découleraient.

Cet exercice interne a permis de déterminer précisément et de hiérarchiser les principales problématiques auxquelles Teleperformance est confronté au quotidien. Elles sont présentées dans la matrice ci-dessous et permettent de mettre en lumière les principaux objectifs que le groupe s'est fixés et de mieux apprécier les politiques qu'il met en œuvre à l'aune de ces sujets. Les principaux risques financiers et extra-financiers identifiés ayant permis de définir ces objectifs et enjeux RSE sont décrits dans la section 1.2 *Risques et contrôle*.

● Principaux enjeux RSE du groupe

	Nos impacts sur les individus	Nos impacts sur les communautés	Nos impacts sur l'environnement
Nos rôles en tant qu'employeur	Améliorer la qualité de vie et l'employabilité des collaborateurs	Offrir des opportunités de développement local	Favoriser la responsabilité environnementale dans le groupe
Nos rôles en tant que prestataire de services	Favoriser l'accès sécurisé du consommateur à une information fiable et rapide	Développer une pratique éthique des affaires	Fournir des services réduisant les émissions de carbone
Nos rôles en tant qu'entreprise citoyenne	Assurer la diversité et l'égalité des chances à nos collaborateurs	Soutenir les communautés où Teleperformance est implanté	Promouvoir une utilisation durable des ressources

L'ensemble de ces objectifs est conforme au Pacte mondial des Nations Unies dont Teleperformance est signataire depuis 2011. Le groupe veille à sa stricte application et au respect de ses principes fondamentaux par l'ensemble de ses filiales.

Ce pacte représente la plus importante initiative mondiale en matière de développement durable. Il se fonde sur l'engagement des entreprises à mettre en œuvre les dix principes suivants en matière de développement durable :

Droits de l'Homme	1. Promouvoir et respecter la protection du droit international relatif aux droits de l'Homme. 2. Veiller à ne pas se rendre complice de violations des droits de l'Homme.
Normes internationales du travail	3. Respecter la liberté d'association et reconnaître le droit de négociation collective. 4. Contribuer à l'élimination de toute discrimination en matière d'emploi. 5. Contribuer à l'abolition effective du travail des enfants. 6. Contribuer à l'élimination de toutes les formes de travail forcé ou éliminatoire.
Environnement	7. Appliquer l'approche de précaution face aux problèmes touchant à l'environnement. 8. Prendre des initiatives tendant à promouvoir une plus grande responsabilité en matière d'environnement. 9. Favoriser la mise au point et la diffusion de technologies respectueuses de l'environnement.
Lutte contre la corruption	10. Agir contre la corruption sous toutes ses formes, y compris l'extorsion de fonds et les pots-de-vin.

L'engagement de Teleperformance se traduit notamment par des incitations à adopter et à améliorer les pratiques décrites dans le code d'éthique, la politique d'égalité des chances et dans la charte fournisseurs du groupe, matérialisant les valeurs de Teleperformance.

2.3 UN EMPLOYEUR DE RÉFÉRENCE SUR SON MARCHÉ

Teleperformance place les femmes et les hommes au cœur de son activité. Le groupe s'engage à être un employeur de référence sur son marché. C'est un prérequis essentiel de la création de valeur pour les différentes parties prenantes : un employé satisfait est la condition première à la satisfaction du consommateur final et donc du client de Teleperformance.

Ainsi, le groupe déploie de nombreuses initiatives et outils qui permettent de suivre et de s'assurer de la réalisation de cet objectif, dans le domaine du recrutement des employés, de leur formation et du développement de leur carrière, des droits de l'homme, de la diversité et de l'inclusion, ainsi que du bien-être et de la sécurité au travail.

Le groupe a également lancé une stratégie *High touch* couvrant l'ensemble de la chaîne de valeur des ressources humaines. Cette stratégie *High touch*, axée à la fois sur les clients de Teleperformance et leurs propres clients et sur les collaborateurs du groupe, est illustrée par la formule reflétant l'identité et la mission de Teleperformance : « Chaque Interaction Compte ». Teleperformance poursuit sa transformation digitale en recrutant, formant, managant et faisant grandir ses employés. Le groupe est pleinement convaincu qu'en tant qu'entreprise responsable, il se doit de veiller à l'épanouissement total de ses collaborateurs : il développe ainsi des programmes et des processus qui stimulent à la fois le Quotient Intellectuel (QI) et le Quotient Émotionnel (QE) de l'être humain.

En 2019, Teleperformance prévoit de lancer une formation spécifique pour tous ses collaborateurs sur le QE. Tous les processus de recrutement, les descriptions de poste et les évaluations, ainsi que les critères de rémunération, seront revus afin de tenir compte du QE.

La stratégie *High touch* de Teleperformance vise à rendre ses employés plus heureux et à se différencier en tant qu'entreprise tournée vers l'avenir.

Pleinement engagé à offrir un environnement de travail unique, Teleperformance est régulièrement récompensé par des organismes indépendants experts sur ces sujets. Par exemple, en 2018, dix filiales du groupe ont été récompensées par un prix par l'Institut *Great Place to Work*[®] :

- trois filiales sur la zone anglophone : en Chine, aux Philippines et en Inde où le groupe a reçu pour la 5^e fois le prix #1 *BPO in India by the Great Place to Work Institute* ;
- sept filiales sur la zone ibérico-LATAM : au Brésil pour la 9^e année consécutive, au Mexique (pour deux filiales), au Salvador pour la 5^e année consécutive, en République dominicaine pour la 4^e année consécutive, en Colombie pour la 1^{ère} année et au Portugal pour la 8^e année consécutive.

Pour obtenir ces récompenses, les entreprises en compétition suivent une procédure de sélection rigoureuse. Le classement porte à la fois sur la perception que les employés ont de leur entreprise (enquête *Great Place to Work Trust Index*[®]) et sur les pratiques des entreprises en matière de gestion des ressources humaines, mesurées à l'aide d'un outil développé par l'institut.

L'obtention de distinctions délivrées par des organismes indépendants portant sur la satisfaction des salariés et collaborateurs au travail est désormais intégrée au système de rémunération des dirigeants mandataires sociaux du groupe (cf. section 3.2.2 *Rémunérations des dirigeants mandataires sociaux*).

2.3.1 Un important créateur d'emplois

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.

2.3.1.1 Répartition de l'effectif total par âge, genre et zone linguistique au 31 décembre 2018

	Hommes	Femmes	Total	< 25 ans	< 35 ans	< 45 ans	+ de 45 ans
Anglophone et Asie-Pacifique (hors États-Unis)	38 390	40 431	78 821	33 926	32 714	8 298	3 883
Ibérico-LATAM	41 503	45 271	86 774	37 587	33 470	11 095	4 622
Europe continentale, Moyen-Orient et Afrique	22 381	27 339	49 720	12 248	22 091	10 190	5 191
LLS hors US	27	56	83	16	38	22	7
Intelenet	36 371	21 773	58 144	23 981	27 111	5 739	1 313
Holdings	27	28	55	3	16	17	19
Total hors États-Unis	138 699	134 898	273 597	108 006	115 578	35 384	15 044
États-Unis			32 935				
TOTAL			306 532				

Les répartitions de l'effectif total par genre et âge excluent les filiales aux États-Unis, la réglementation locale interdisant cette identification.

La croissance de l'activité du groupe a été accompagnée par une progression régulière des effectifs totaux sur les six dernières années :



2.3.1.2 Effectif en équivalent temps-plein par zone linguistique

	Effectif 2018	Charges de personnel 2018 (en millions d'euros)	Effectif 2017	Charges de personnel 2017 (en millions d'euros)
Zone anglophone et Asie-Pacifique	91 013	1 150	84 225	1 159
Zone ibérico-LATAM	71 384	748	65 324	704
Zone Europe continentale, Moyen-Orient et Afrique	39 979	739	36 670	668
LanguageLineSolutions	3 843	148	3 779	148
Intelenet	44 922	63*		
Holdings	49	18	53	18
TOTAL	251 190	2 867	190 049	2 575

* La charge est relative à la période du 4 Octobre au 31 Décembre 2018.

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

2.3.1.3 Analyse de l'évolution de l'effectif total en 2018 par type de contrat de travail

	CDI*	CDD**	Intérim	Total
AU 01/01/2018	165 358	47 687	10 195	223 240
Périmètre	56 619	2	0	56 621
Embauches	194 470	40 538	10 764	245 772
Licenciements	- 32 404	- 4 299	- 944	- 37 647
Mutations	5 360	- 4 642	45	763
Autres départs	- 145 133	- 28 120	- 8 964	- 182 217
AU 31/12/2018	244 270	51 166	11 096	306 532

* Contrat à durée indéterminée.

** Contrat à durée déterminée.

Le groupe n'est pas en mesure de déterminer le nombre précis de personnes en situation de handicap sur l'ensemble du groupe compte tenu du fait que dans certains pays, tels que les États-Unis et l'Italie, cette information est considérée comme discriminatoire.

2.3.1.4 Rémunération et mécanismes de fidélisation des employés

La politique de rémunération du groupe repose sur des principes partagés, appliqués de manière décentralisée et modulés en fonction des cadres réglementaires et des conditions du marché de l'emploi local. Cette politique a pour objectif :

- d'attirer et de fidéliser les talents ;
- de récompenser la performance individuelle et collective ;
- d'être équitable et cohérent avec les objectifs financiers et opérationnels du groupe.

Teleperformance intéresse périodiquement ses managers les plus méritants au capital du groupe dans le respect de ses règles de gouvernance via l'attribution gratuite d'actions de performance. Ces attributions d'actions sont sélectives et récompensent la fidélité et la contribution décisive d'un manager au développement du groupe. Il s'agit d'un mécanisme de rémunération exceptionnel, qui ne constitue pas une composante de la politique de rémunération générale applicable à tous les salariés du groupe. Un récapitulatif détaillé des actions de performance attribuées par le groupe est présenté à la section 7.2.5.3 *Actions de performance attribuées gratuitement*.

Certaines filiales du groupe ont mis en place un dispositif local d'intéressement du personnel aux bénéfices. Par exemple, la filiale opérationnelle en France a instauré un dispositif de participation des salariés aux bénéfices à durée indéterminée.

À ce jour, Teleperformance SE, qui regroupe moins de 50 salariés, n'a pas de dispositif d'intéressement du personnel. Le groupe, sur une base volontaire, est en train de mettre en place en 2019 un tel dispositif pour les collaborateurs de Teleperformance SE.

2.3.2 Développement des ressources humaines

Le développement des collaborateurs est au centre de la mission du groupe : délivrer le meilleur service à ses clients et à leurs propres clients. Cela fait l'objet d'importants investissements. Cette politique repose sur de nombreux programmes de formation et de développement personnel, proposés aux nouveaux collaborateurs et tout au long de leur carrière

Le groupe a mis au point des formations spécifiques, à la fois à distance et en face-à-face, destinées aux agents et à l'équipe de direction. Ces formations couvrent un large éventail de sujets, comme la culture Teleperformance, la formation propre au client, le développement de carrière, la sécurité, la conformité ou la confidentialité.

2.3.2.1 Formation des collaborateurs

La formation est une composante majeure de la gestion des ressources humaines du groupe, compte tenu notamment de son activité reposant sur une main-d'œuvre importante.

L'objectif de progression de 3 % des heures de formation dispensées à travers l'ensemble du groupe fixé pour l'année 2018 a été largement atteint. En effet, 42 602 393 heures de formation ont été dispensées en 2018, représentant une progression de 25 %.

La formation se décline en quatre programmes distincts :

- *Teleperformance Academy* pour la formation des agents ;
- *Teleperformance Institute*, pour la formation des managers ;
- *Teleperformance University* pour les collaborateurs à fort potentiel ;
- Formation continue via une plate-forme e-learning pour tous les collaborateurs.

Teleperformance Academy

Spécialement conçu pour les agents, Teleperformance Academy offre une formation visant à optimiser le transfert de connaissances et à stimuler l'apprentissage.

Depuis 2014, tous les nouveaux collaborateurs participent systématiquement dès leur premier jour au sein de Teleperformance à un séminaire d'intégration dédié à la culture et aux valeurs du groupe ainsi qu'à la sécurité.

Par ailleurs, des programmes de formation sont spécifiquement dispensés aux agents détachés sur de nouvelles campagnes, que ce soit pour accompagner un nouveau client ou le lancement d'un nouveau produit, ou développer une nouvelle ligne de services. En fonction du cahier des charges établi 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 qui nécessitent des connaissances plus approfondies.

En 2018, les agents ont suivi 35 461 684 heures de formation, contre 33 387 568 en 2017. Cela représente en moyenne 184 heures par agent, contre 179 en 2017.

Teleperformance Institute

Teleperformance Institute dispense des formations en e-learning et en « face-à-face » à l'ensemble des managers du groupe (superviseurs, responsables de plateau, directeurs des opérations...).

Compte tenu de son implantation internationale et de sa volonté de toucher un maximum de salariés, le groupe a développé l'apprentissage à distance, ou 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. Grâce à cette plateforme, les collaborateurs de Teleperformance ont ainsi pu développer leurs compétences en leadership, en communication, en gestion du temps, ou encore en gestion de projet. Cela représentait 750 726 heures de formation pour l'année 2018, soit 1,8 % du nombre total d'heures de formation 2018 vs 1,4 % en 2017.

Cette année, la plateforme de formation a rencontré un vif succès puisqu'une moyenne mensuelle de 40 638 visiteurs uniques a été atteinte (contre 31 435 en 2017). Cette performance résulte à la fois de la refonte de la plateforme et de l'augmentation des contenus proposés.

En 2018, le *Teleperformance Institute* s'est focalisé sur cinq axes :

- 1) Le développement de la culture *Six Sigma* au sein du groupe.
Avec l'appui d'un partenaire externe, des formations certifiantes ont été délivrées à 126 managers du groupe. 5 172 managers ont obtenu le premier niveau de certification en e-learning. L'objectif est que 1 700 responsables soient certifiés *Yellow* ou *Green Belt* à l'échéance 2019.
- 2) L'extension des formations complémentaires « recrutement » et « bases de la formation » aux recruteurs, formateurs, responsables de comptes et qualité ainsi qu'aux responsables formation.
Ces formations avaient été élaborées en 2017 afin que l'ensemble des superviseurs reçoivent la même formation et traitent les mêmes objectifs fondamentaux au cours des six premiers mois de leur carrière à ce poste.
- 3) La grande majorité des managers a suivi en 2018 au moins une formation aux normes de sécurité de Teleperformance. À l'issue de ces formations délivrées en e-learning, chaque collaborateur passe un examen attestant des compétences acquises. En 2018, dans le cadre du renforcement de la sensibilisation à la culture de la sécurité, l'accès aux formations en ligne relatives à la sécurité a été élargi : plus de 17 000 superviseurs ont suivi des formations complémentaires.

- 4) La poursuite du développement de centres régionaux d'excellence.

Des superviseurs sélectionnés y suivent une formation de deux semaines relatives aux meilleures pratiques dans leur métier. Déjà fortement implantés et reconnus dans la zone CEMEA, ces centres régionaux d'excellence sont actuellement développés en Chine et aux Philippines.

- 5) La poursuite du déploiement de la norme interne en matière de qualité de la formation (amélioration de la formation de formateurs) et de la certification des filiales du groupe.

Par ailleurs, plus de 1 000 modules de formation sont accessibles sur la plateforme d'e-learning pour améliorer les compétences des collaborateurs dans des domaines aussi variés que le recrutement, les savoirs comportementaux ou l'informatique.

Teleperformance University

Teleperformance University est un programme exécutif divisé en six modules, dont trois en présence physique sur site et trois via e-learning :

- innovation, CX Lab et « expérience Atlantique » (Lisbonne, Portugal) ;
- marketing, solutions et stratégie (São Paulo, Brésil) ;
- opérations, IT et sécurité (Salt Lake City, États-Unis) ;
- responsabilité sociale et environnementale, NPS (*Net Promoter Score*) et *Six Sigma* (Manille, Philippines) ;
- finances (Athènes, Grèce) ;
- développement commercial et soutenance du projet (Guadalajara, Mexique).

Chaque module dure une semaine et le programme complet de formation s'étale sur dix mois.

80 % des cours sont dispensés par des dirigeants experts de Teleperformance. Des intervenants externes, tels que des professeurs d'universités renommés, apportent une dimension plus académique à la formation.

Cette université interne est destinée aux 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 2018, dont la formation s'est déroulée entre septembre 2017 et juillet 2018, comptait 18 participants originaires de 13 pays. La session actuelle, qui a démarré en septembre 2018 et s'achèvera en juin 2019, compte deux fois plus de participants désormais répartis en deux groupes.

2.3.2.2 Développement et évolution de carrière

Le groupe vise à accroître l'épanouissement professionnel des collaborateurs au sein d'un cadre de travail favorisant la performance et le développement des compétences. Teleperformance met en œuvre un ensemble de mesures pour accompagner ses collaborateurs et soutenir le développement de leur carrière.

Destiné exclusivement aux salariés de Teleperformance, le programme JUMP a été mis en place afin de :

- promouvoir le développement de carrière interne ;
- identifier les employés à fort potentiel et les préparer à occuper des postes à responsabilités ;
- favoriser l'émergence de leaders à tous les niveaux de l'entreprise ;
- encourager les promotions internes.

Ce programme s'appuie sur une double formation, comportementale et technique, ainsi que sur un plan de développement personnel.



2.3.3 Création d'un cadre de travail favorisant le bien-être, la santé et la sécurité

Avec plus de 300 000 collaborateurs répartis dans 80 pays, Teleperformance exige que les enjeux de santé et sécurité soient gérés avec le même niveau d'expertise et selon les mêmes standards dans l'ensemble des régions. L'excellence et la sécurité de l'environnement de travail doivent permettre aux collaborateurs du groupe d'exprimer leur potentiel.

2.3.3.1 Organisation et approche de la politique de santé et de sécurité

Le système de gestion de la sécurité établi par Teleperformance vise à contrôler efficacement les risques et à prévenir les éventuelles blessures du personnel dans l'exercice de leurs fonctions. La politique de santé et de sécurité déployée par le groupe va au-delà des exigences réglementaires locales. Elle repose non seulement sur les responsabilités de l'employeur et des salariés, mais également sur la sensibilisation de toutes les parties prenantes aux risques qui existent sur le lieu de travail et sur la promotion de l'ensemble des moyens de prévention.

Chacune des entités du groupe a créé un département santé et sécurité. Celui-ci est supervisé à la fois par la direction locale et par le département central de santé et sécurité.

La politique de gestion de la santé et de la sécurité de Teleperformance vise à constituer une approche cohérente qui associe l'évaluation des risques et la mise en place d'une culture d'entreprise. Le département central de santé et sécurité travaille en étroite collaboration avec chaque filiale à travers une relation directe avec la direction locale et une coopération opérationnelle avec tous les experts en santé et sécurité qui forment un réseau mondial au sein de Teleperformance.

Réseau d'experts en santé et sécurité et formation

Un ou plusieurs experts en santé et sécurité sont nommés par le directeur général local de chaque filiale. La principale responsabilité d'un expert est d'assurer la conformité de la filiale avec la politique santé et sécurité du groupe via la mise en œuvre de règles et de procédures définies par le groupe. Afin de maintenir une approche cohérente et un niveau de conformité élevé, le développement continu des connaissances et des compétences des experts santé et sécurité est essentiel. À cet effet, des sessions de formation spécifiques sont dispensées sur les exigences et pratiques établies par la politique santé et sécurité de Teleperformance. Afin de superviser et d'évaluer le niveau de connaissance du réseau, les experts santé et sécurité doivent répondre à des questionnaires tout au long de leur parcours de formation.

Formation du personnel

Teleperformance vise à diffuser la culture et des connaissances en matière de santé et de sécurité à tous les niveaux de l'organisation. Dans le cadre du programme d'accueil, les nouveaux collaborateurs participent à une formation santé et sécurité obligatoirement. L'objectif est de les sensibiliser et de les familiariser à ces sujets dès le début de leur mission.

Vidéo pédagogique de sensibilisation aux enjeux en termes de santé et sécurité

En 2018, le groupe a créé et diffusé une vidéo pédagogique sur le thème de la santé et de la sécurité au travail au sein de Teleperformance. Ludique et informative, elle met en scène un cadre dirigeant du groupe qui explique que la santé et la sécurité sont des éléments cruciaux pour toute l'organisation. Cette vidéo est notamment diffusée dans les espaces d'attente des centres, comme les espaces de recrutement, de détente ou même ceux dédiés aux opérations. Elle a été traduite en de nombreuses langues et représente un média efficace pour renforcer les messages clés auprès de chacun.

Comités santé et sécurité locaux, évaluation des risques et inspection des sites

Dans l'objectif de renforcer l'organisation mondiale et d'assurer une cohérence à l'échelle locale, chaque filiale possède son propre comité local en matière de santé et sécurité. Ces comités locaux centralisent les enjeux de tous les sites et permettent aux responsables de déployer de manière efficace la politique santé et sécurité du groupe au sein de leurs entités.

L'un des piliers de la politique de gestion de la sécurité est l'identification des risques auxquels le groupe est exposé tant au niveau mondial que local. Des évaluations sont menées au moins une fois par an sur chaque site afin d'identifier les risques potentiels et de proposer des solutions pour les réduire. Les évaluations des risques locaux sont régulièrement auditées par le groupe de manière à améliorer leur qualité.

2.3.3.2 Soutenir la mise en œuvre de la politique santé et sécurité de Teleperformance à l'échelle locale

Boîte à outils : directives en matière de sécurité

Teleperformance s'engage à offrir en continu des conditions de travail sûres à l'ensemble de ses collaborateurs et de ses sous-traitants et à réduire au maximum les risques de maladies et de blessures. Pour ce faire, le groupe met à la disposition de toutes les filiales une boîte à outils santé et sécurité sur son intranet. Celle-ci se compose de directives et fait la promotion des meilleures pratiques sur des thèmes tels que les exercices d'évacuation, le confinement en cas d'urgence, les systèmes de détection de fumée et les alarmes, les issues de secours, les plans de lutte contre les pandémies. Les experts santé et sécurité ont également à leur disposition des outils (modèles, meilleures pratiques...) concernant la formation santé et sécurité des nouveaux collaborateurs, l'inspection des sites, l'évaluation des risques. De plus, le groupe examine chaque année les outils à l'échelle locale pour identifier les nouvelles meilleures pratiques à partager avec les parties concernées.

Un excellent environnement de travail : directives relatives aux locaux

L'environnement de travail fait partie intégrante de la vie d'un salarié. Teleperformance a pour objectif de créer un environnement positif, reposant sur le bien-être et la culture du travail, dans lequel les collaborateurs s'épanouissent. Cela comprend notamment les *open spaces*, qui favorisent la collaboration et les échanges, les salles de fitness intégrées dans les locaux des filiales, des places de stationnement gratuites pour les vélos ou des menus sains et variés dans les cafétérias.

Depuis 2009, Teleperformance déploie une norme mondiale relative aux locaux afin de garantir un environnement de travail sain, sûr et agréable. Elle englobe 12 thèmes dont l'éclairage, l'acoustique, l'informatique, la sécurité, un management de proximité, le développement durable, la propreté et le bien-être dans 8 zones comme les espaces dédiés aux opérations, les espaces de détente et les cafétérias.

Cette norme propose des plans et des directives en vue du recrutement, de la formation, du design de l'espace de travail ainsi que des espaces communs ou de loisir. Elle fait l'objet d'une révision annuelle sur la base de références internes et externes afin de garantir sa conformité aux évolutions et aux tendances du marché, aux attentes des collaborateurs et aux principes de sécurité internationaux.

Passion 4U : bien-être et réduction du stress

Les employés du groupe consacrent une part importante de leur temps et de leur énergie au travail. Teleperformance joue donc un rôle crucial dans l'amélioration de leur santé, de leur bien-être et *in fine* de leur qualité de vie, en tant qu'employeur mais aussi en tant qu'acteur de la santé dans la société civile. Dans ce contexte, Teleperformance fait de la pédagogie en matière de santé afin d'inciter les collaborateurs à

2.3 Un employeur de référence sur son marché

prendre des décisions saines au quotidien – à domicile, au sein de la communauté et sur le lieu de travail.

L'initiative mondiale *Passion 4U* encourage le bien-être et une meilleure qualité de vie au travail. Par une sensibilisation renforcée aux bénéfices retirés de l'adoption d'habitudes saines et de réduction du stress, ce

programme favorise le partage des meilleures pratiques entre toutes les entités du groupe. Toutes les initiatives de *Passion 4U* sont déployées à l'échelle locale et regroupent des initiatives de lutte contre le stress, d'équilibre vie privée/vie professionnelle, sur la santé et l'alimentation, l'ergonomie, la forme physique, le sport, etc.

Principales thématiques	Exemples de politiques mises en place
Lutte contre le stress	Le stress inhérent au lieu de travail peut constituer un problème de santé et de sécurité. Son identification et la réduction des facteurs de cause sont essentielles. À cet effet, la priorité est donnée à l'ergonomie des espaces de travail, à la création d'espaces de détente, à la flexibilité des horaires et à des programmes spécifiques de lutte contre le stress qui visent à encourager le bien-être et cultiver un sentiment d'appartenance.
Équilibre vie privée/vie professionnelle	Trouver le bon équilibre entre vie professionnelle et vie privée est essentiel pour chaque collaborateur. Un déséquilibre peut être un facteur de stress et affecter la santé des employés. Grâce aux processus et aux programmes de gestion du personnel, Teleperformance vise à renforcer cet équilibre, notamment grâce à des programmes pour les familles, des subventions pour la garde d'enfants, des horaires souples et du télétravail.
Santé et alimentation	Une bonne alimentation, de l'exercice physique régulier et un sommeil de qualité peuvent aider les collaborateurs à limiter le stress et les maladies et à se sentir mieux. Des campagnes locales sont organisées autour d'enjeux spécifiques, par exemple sur des thèmes comme le tabac, le surpoids, les troubles du sommeil, l'hydratation. Des semaines dédiées à la santé sont organisées. Le groupe propose notamment l'accès à des plateformes de santé, à des conseillers spécialistes de la santé et de l'alimentation, à des médecins et infirmières sur site, ou à une complémentaire santé.
Ergonomie	Les emplois proposés par Teleperformance étant principalement sédentaires, l'ergonomie de l'espace de travail est un enjeu important en termes de santé et de sécurité. Par le biais de campagnes mondiales et locales, le groupe a pour objectif de créer un environnement de travail qui prend en compte la diversité des collaborateurs en matière de silhouette, de taille, d'âge et les différents environnements de travail en matière de bruit/ouïe, d'éclairage/vue, de températures et de design.
Forme physique	Afin de renforcer le bien-être, la performance et la santé de ses collaborateurs, Teleperformance les encourage à pratiquer une activité physique à travers des initiatives comme des cours de fitness, de yoga ou de zumba au bureau, des exercices d'étirement, des trajets domicile-travail à vélo, des journées dédiées au sport et des pauses actives.
Club sportif	Teleperformance favorise le bien-être physique et mental ainsi qu'une bonne qualité de vie grâce au jeu, au divertissement et à l'esprit de camaraderie. Le club sportif de Teleperformance compte parmi les initiatives d'engagement des collaborateurs les plus appréciées. En 2018, le groupe comptait 453 équipes de football, 156 équipes de volley et proposait un grand nombre d'autres sports comme le basket, le tennis, le bowling, le badminton et le softball.
<i>For Fun Festival</i>	Il y a 9 ans, Teleperformance a lancé un concours ambitieux et dynamique pour que les collaborateurs puissent partager leur passion pour l'art, la musique, la danse, les courts-métrages et la photographie : le <i>For Fun Festival</i> . Cette initiative annuelle mondiale met en avant les collaborateurs les plus talentueux du groupe. Son objectif est de créer une atmosphère dédiée au plaisir et au divertissement afin de renforcer la fierté de faire partie du groupe et promouvoir sa diversité culturelle. En 2018, près de 6 000 collaborateurs originaires de 28 pays ont participé au concours.

2.3.3.3 Accidents au travail

En 2018, le taux de fréquence ressort à 6,8 %.

L'environnement de travail ne présente pas de risque significatif en termes d'accidents de travail. En effet, en excluant les accidents de trajet

entre le domicile et le lieu de travail, la majorité des accidents du travail est consécutive à des glissades ou des chutes occasionnant ecchymoses ou fractures. Tout accident ou incident sur le lieu de travail est signalé et enregistré. Chacun de ces accidents est également analysé en détails afin de déterminer la cause profonde et d'améliorer continuellement la sécurité de nos employés et de réduire les risques identifiés.



2.3.3.4 Prévention des accidents de travail : audits et inspections

Dans l'objectif d'assurer la conformité de toutes les entités à la politique santé et sécurité du groupe, un système global d'audit à distance a été mis en place. Il a récemment été complété par des inspections sur site. Selon le niveau de maturité et les résultats obtenus par chacun des sites inspectés, le groupe propose une collaboration spécifique ou un audit de santé et de sécurité complet du site sont proposés.

	Objectifs	Méthodologie	Audits 2018
Audits de santé et de sécurité à distance	Évaluer à distance si les éléments clés de santé et de sécurité sont conformes aux exigences de santé et de sécurité du groupe, identifier les écarts et prévoir un plan d'action pour les rectifier.	Chaque société envoie des justificatifs de sa conformité avec les exigences minimales du groupe sur la plateforme de conformité du groupe. Chaque justificatif est examiné à distance par un auditeur dans les domaines de la santé et de la sécurité du groupe. Des rapports de conformité sont fournis mensuellement à tous les directeurs généraux relativement à leur entité et trimestriellement à la direction.	Plus de 250 sites audités en 2018. En 2019, des sites supplémentaires seront ajoutés dans le cadre de l'expansion du groupe.
Inspections de santé et de sécurité sur site	Inspecter le site du point de vue de santé et de sécurité et déterminer si les éléments clés sont satisfaisants ou si des conclusions, critiques ou non, ont été établies pour la société.	Ces inspections sont menées par l'équipe d'audit de sécurité et de conformité interne qui est formée aux aspects les plus critiques de la santé et de la sécurité selon une méthodologie en deux étapes : 1. Pré-évaluation ; 2. Inspections sur site à l'aide d'une grille d'évaluation. Les résultats de l'inspection sont transmis à la direction de la société qui fait une demande de plan d'actions avec un suivi mensuel. Les résultats globaux sont transmis trimestriellement à l'équipe dirigeante du groupe.	137 sites ont été inspectés en 2018 (à compter d'avril).
Audit complet et support de santé et de sécurité	Évaluer un site complet pour mesurer la conformité aux exigences du groupe ainsi qu'aux principes directeurs internationaux et aux réglementations locales.	Ces audits seront réalisés par l'équipe de santé et de sécurité du groupe selon une méthodologie en deux étapes : 1. Pré-évaluation ; 2. Audit sur site selon une grille d'audit de santé et de sécurité exhaustive. Les résultats de l'audit seront transmis à la direction de la société qui fait une demande de plan d'action avec un suivi mensuel. Les résultats globaux seront transmis mensuellement à l'équipe dirigeante du groupe.	Lancement du processus en 2019.
Conformité des licences de santé et de sécurité	Vérification que tous les sites possèdent les licences de santé et de sécurité requises par la législation locale	Une première enquête (phase 1) a été menée par chaque filiale pour documenter toutes les licences requises par site. Puis (phase 2), chaque licence identifiée a été stockée et enregistrée dans le système interne.	Les phases 1 et 2 ont été achevées en 2018.
Audit des clients	Les politiques de sous-traitance de la plupart des clients internationaux majeurs accordent de l'importance à la question de la santé et de la sécurité des collaborateurs. Dans ce contexte, les clients réalisent leurs propres audits H&S sur sites.	La méthodologie dépend de chaque client.	Données indisponibles.

2.3.3.5 Organisation du travail

Temps de travail

Le groupe déclare dans sa charte des droits de l'Homme que « 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 temps de travail du personnel dans les centres de contacts 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 collaborateurs du groupe travaillent selon des modalités diverses liées notamment aux besoins des clients et aux préférences locales, le respect des réglementations en vigueur dans leur pays. Le groupe peut recourir à des salariés sous contrat à temps plein et à temps partiel et fait régulièrement appel au travail intérimaire afin d'assurer la flexibilité requise par son activité, notamment dans la zone Europe continentale, Moyen-Orient et Afrique.

La durée légale du temps de travail, tant journalière qu'hebdomadaire, est ainsi très variable d'un salarié à un autre et d'un pays à un autre.

Le groupe est engagé à réduire l'absentéisme sur ses sites. C'est un indicateur de bien-être et de motivation mesuré en continu. Il fait l'objet d'un reporting mensuel et d'une analyse spécifique par filiale, par site et par région. Cet indicateur est passé en revue lors des conseils d'administration de chaque filiale. Le taux d'absentéisme moyen s'élève à 6,8 % en 2018 (hors Intelenet), avec des disparités entre les différentes activités du groupe en raison de l'environnement social et réglementaire local : il est de 7,6 % sur la zone anglophone et Asie-Pacifique, 6,3 % sur la zone ibérico-LATAM et 6,6 % sur la zone Europe continentale, Moyen-Orient et Afrique.

Programmes WAHA

Activités core services

La solution WAHA (*Work At Home Agents*) de Teleperformance propose les services d'agents hautement qualifiés et performants, une organisation flexible, des technologies de communication de pointe et les normes de sécurité les plus strictes du marché.

Ce modèle de service permet à tous types de candidats d'accéder aux fonctions d'agent :

- personnes excentrées (zones rurales) ;
- personnes avec un handicap (difficultés à se déplacer) ;
- personnes avec un profil spécifique et non désireuses d'évoluer dans un centre de contacts traditionnel (seniors, hommes et femmes au foyer...).

Le modèle de formation WAHA garantit l'excellence des agents. Le management des agents à distance, issu de plusieurs années

d'application, est devenu particulièrement efficace pour créer une proximité, développer l'attachement à l'entreprise et à la marque, et être performant.

La part des agents de Teleperformance exerçant dans le cadre d'un programme WAHA est en constante augmentation. Elle reste toutefois marginale : au 31 décembre 2018, elle concernait 2 976 salariés des activités *core services*.

Une politique incitative permettant de développer significativement cette pratique a été mise en place en 2018.

● Principaux exemples du développement du télétravail au sein du groupe

Filiales	Exemples de déploiement du télétravail
États-Unis, Indonésie	Le WAHA est développé depuis plusieurs années. Les agents WAHA sont en général promus à cette fonction après avoir fait leurs preuves dans un centre de contacts traditionnel du groupe.
Inde	Les agents WAHA sont majoritairement des femmes qui apprécient cette activité leur permettant de concilier plus facilement vie active et vie familiale.
Holding	Conformément à la loi française, la holding a mis en place en 2018 un accord-cadre qui permet jusqu'à 2 jours de télétravail par semaine.

Services spécialisés

Dans les activités services spécialisés, la part des salariés pratiquant leur activité en télétravail est très élevée. En effet, l'organisation de LanguageLine Solutions, activité d'interprétariat repose sur un réseau efficace de 9 600 interprètes (incluant salariés du groupe et tiers), dont plus de 80 % travaillent à domicile.

2.3.4 Relations sociales

Depuis sa création, Teleperformance a développé son activité sur la base de convictions et de valeurs, et en tenant compte de sa responsabilité sociale : le groupe a conscience du rôle joué par les syndicats dans la représentation et la promotion des intérêts des salariés et vise à être reconnu comme une société éthique qui applique les bonnes pratiques en matière de relations sociales dans le respect des réglementations locales. Teleperformance entretient un dialogue régulier avec les syndicats reconnus et les autres représentants légaux des collaborateurs. Le dialogue social s'établit à tous les niveaux de l'entreprise et peut prendre des formes différentes selon la culture, les us et coutumes de chaque pays et les législations applicables.

2.3.4.1 Dialogue social

Des canaux multiples de dialogue et de consultation

Bien que la culture d'entreprise favorise l'accès direct aux responsables et cadres dirigeants du groupe, Teleperformance a mis en place un certain nombre d'initiatives au sein de ses filiales afin d'encourager les échanges et la communication avec les collaborateurs.

● Exemples d'initiatives pour encourager les échanges avec les collaborateurs

Initiatives	Régions	Solutions
Échanges privilégiés informels avec les directions	Allemagne, Tunisie, Grèce	Offrir aux collaborateurs l'occasion d'évoquer l'actualité du site et de faire part de leur point de vue, sans interférence avec leur chef direct à l'occasion d'un moment de convivialité.
Échanges formels avec les directions locales et les managers	Monde	Organisation de rencontres régulières entre la direction et les représentants du personnel ou, lorsqu'elles existent, avec les représentations syndicales.
	Chine	Réunion mensuelle des nouveaux salariés
	Albanie, Argentine, Colombie, États-Unis	Chat régulier avec la direction.
	Colombie, Égypte, Grèce, Russie, Salvador, États-Unis	Focus group entre agents et managers.
	États-Unis, Canada	Déploiement d'un outil de communication en ligne qui permet aux employés de faire part aux ressources humaines et au management de leurs préoccupations de façon anonyme.

Satisfaction des salariés

Une enquête de satisfaction des salariés de grande envergure (*E-sat* pour *Employee Satisfaction Survey*) est menée tous les ans. Instaurée en 2008, elle a pour objectif de mieux appréhender la perception que les salariés ont de leur activité.

Cette enquête est conduite par une équipe qui s'assure de l'amélioration continue de la méthode et des procédures. Un partenaire externe fournit les résultats d'un benchmark pour tous les pays dans lesquels le groupe est présent, permettant à chaque filiale de comparer ses résultats à ceux du marché local.

En 2018, 118 509 collaborateurs de 68 filiales réparties dans 47 pays (soit 48 % des effectifs totaux du groupe hors Intelenet) ont répondu à l'enquête.

La prise en compte de l'avis des collaborateurs permet d'améliorer les conditions de travail et de favoriser leur épanouissement professionnel.

Des plans d'actions sont, sous la responsabilité de chaque directeur des ressources humaines local, définis dans chacune des filiales et mis en œuvre sur la base des résultats. Afin d'assurer une amélioration continue des résultats, l'état d'avancement des projets fait l'objet d'un suivi mensuel par une équipe dédiée du siège.



Accords collectifs

Certaines filiales du groupe disposent d'une convention collective spécifique. En l'absence d'une convention spécifique, le droit du travail du pays en question s'applique. Il est souvent complété d'accords collectifs signés annuellement avec les représentants du personnel. Ces accords fixent généralement la durée du temps de travail ou du préavis en cas de démission, les augmentations de salaire, les congés, la durée des congés maternité/paternité, la rémunération des jours fériés ou les rotations des équipes.

La filiale de Teleperformance en France, Teleperformance France, a conclu en 2018 avec trois de ses organisations syndicales représentatives un accord collectif majoritaire portant rupture conventionnelle collective au niveau de l'entreprise. Au cours de cette procédure, la direction de la société Teleperformance France a expressément pris l'engagement de ne procéder à aucun licenciement pendant une période de douze mois suivant les premiers départs réalisés en application du même accord.

Le comité d'entreprise de la société européenne

Initié en 2014 puis formalisé en 2015, un comité d'entreprise, actuellement composé de 19 membres titulaires, représente les salariés des 18 pays de l'espace européen où le groupe est implanté. Au cours de l'année 2018, le comité dans son ensemble (réunion plénière) ou en délégation de sept membres (le bureau) s'est réuni à trois reprises avec les représentants de la direction du groupe afin d'échanger au sujet de la situation économique et financière ainsi que des changements substantiels intervenus au cours de l'année écoulée à l'échelle de la région européenne.

2.3.4.2 Avantages sociaux

Ils sont gérés au niveau local, en fonction des pratiques usuelles en vigueur dans chaque pays et couvrent quatre grands domaines.

Primes exceptionnelles

Selon leur propre performance financière, les filiales du groupe peuvent décider d'attribuer des primes exceptionnelles.

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

Domaines	Éligibilité des salariés	Exemples de réalisations
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.	En 2018, 182 enfants de salariés de Teleperformance en Grèce ont pu profiter des multiples activités offertes sur une période d'un mois et demi. Les salariés de Teleperformance au Royaume-Uni bénéficient de tarifs privilégiés auprès de certains musées et salles de spectacles.
Prestations touristiques	Plus de trois-quarts des salariés peuvent bénéficier de tarifs réduits auprès d'agences de voyages, d'hôtels ou de compagnies aériennes.	Des réductions sur les prix des billets d'avion sont accessibles en Tunisie. Des voyages <i>all inclusive</i> à tarifs privilégiés sont proposés au Royaume-Uni.
Pratique du sport	Presque tous les salariés du groupe peuvent pratiquer une activité sportive à moindre coût.	Salles de sports accessibles gratuitement aux salariés sur certains sites, comme aux États-Unis et au Maroc. Dans la plupart des autres sites, des tarifs privilégiés sont négociés auprès de clubs de sports. 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 (cf. section 2.3.3.2 <i>Soutenir la mise en oeuvre de la politique santé et sécurité de Teleperformance à l'échelle locale</i>).

Une prime exceptionnelle de 600 euros net a été versée à tous les salariés de la filiale qui perçoivent une rémunération inférieure à 30 000 euros bruts. Cette mesure exceptionnelle a concerné 1 700 salariés, soit plus de la moitié des salariés de la filiale.

Congés supplémentaires

Près de la moitié des salariés de Teleperformance bénéficient de congés supplémentaires à ceux prévus par la législation locale. Ces congés supplémentaires dépendent des accords d'entreprise propres à chaque filiale du groupe, il s'agit par exemple de deux journées supplémentaires en Tunisie, de quatre à dix jours supplémentaires selon les sites en Allemagne, de deux à cinq journées supplémentaires en Grande-Bretagne – auxquelles peuvent s'ajouter jusqu'à cinq jours selon l'ancienneté – et peuvent totaliser jusqu'à 12 journées en Chine ou 25 jours aux États-Unis en fonction de l'ancienneté et du statut. Enfin, certaines filiales accordent des congés exceptionnels pour des événements familiaux non prévus par la législation locale, comme cinq journées de congé paternité en Inde ou bien des congés pour le mariage d'un proche en Colombie.

Repas subventionnés

La majorité des salariés bénéficient de subventions alimentaires, partielles ou totales, s'adaptant aux législations et aux cultures locales : accès à une cantine, à des tickets-restaurant ou des bons d'achat alimentaires.

Dans certains pays, comme au Brésil ou en France, il s'agit d'une obligation légale ; dans d'autres, c'est un avantage offert aux salariés.

De nombreuses filiales négocient auprès de restaurants, en général situés à proximité des bureaux, des tarifs réduits pour leurs salariés.

Tarifs préférentiels

Dans la plupart des filiales du groupe, les salariés peuvent profiter de tarifs négociés hors restauration ou parfois de gratuité sur des prestations diverses. Ces réductions ou gratuités s'exercent par le biais de comités d'entreprise quand ils existent ou des services ressources humaines de chacune des filiales, parfois en partenariat avec les clients.

2.3.5 Diversité et égalité des chances

La politique d'égalité d'accès à l'emploi de Teleperformance repose sur le 6^e principe du pacte mondial des Nations Unies :

« L'élimination de la discrimination en matière d'emploi et de profession » (cf. section 2.2.2 Objectifs et principaux risques RSE).

L'objectif de cette politique est de fournir des directives aux filiales pour que les procédures favorisant l'égalité d'accès à l'emploi, la non-discrimination, la diversité, l'insertion et l'égalité à l'embauche soient respectées.

La procédure de sélection n'est pas seulement fondée sur la nature du poste à pourvoir. Elle se doit aussi 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.

2.3.5.1 Mesures prises en faveur de l'égalité entre les hommes et les femmes ⁽¹⁾

Le groupe a mis en place un ensemble de procédures et de consignes pour promouvoir l'égalité de traitement entre hommes et femmes :

- en sus des directives du groupe, les filiales mettent en place localement des politiques ou chartes d'égalité des chances ;
- dans le processus de recrutement interne de Teleperformance, 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 ;
- 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.

L'objectif de Teleperformance est de maintenir une répartition hommes/femmes globalement équivalente. En 2018, cette répartition était de 52,5 % de femmes pour 47,5 % d'hommes.

● Évolution de la part des femmes dans l'effectif total



2012 2013 2014 2015 2016 2017 2018*

* Hors Intelenet.

L'ensemble des mesures en faveur de l'égalité entre les hommes et les femmes a permis de faire progresser la part des femmes à des postes d'encadrement de 44,9 % en 2012 à 49,6 % en 2018.

● Évolution de la part des femmes à des postes d'encadrement depuis 2012



* Hors Intelenet.

Au conseil d'administration de Teleperformance SE siègent six femmes, soit 43 % des administrateurs, conformément aux recommandations du Code APEF-MEDEF et aux dispositions légales en matière de représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des conseils d'administration.

Par ailleurs, chaque filiale déploie localement des actions en fonction des problématiques culturelles et ayant trait aux relations hommes/femmes :

Pays	Exemples d'initiatives locales
Inde	Teleperformance Inde a mis en place depuis 2014 <i>Gendersmart</i> , un important programme comprenant une communication ciblée auprès d'établissements d'enseignement supérieur afin de présenter la culture d'entreprise et les mesures de sécurité prises en faveur des salariées. Des horaires flexibles et compatibles avec une vie de famille sont également proposés, ainsi que le télétravail, le droit à un congé maternité sans conditions d'ancienneté ainsi qu'à un retour garanti aux mêmes poste et salaire.
Grèce	Une importante campagne de communication sur la diversité a été menée en 2018 mettant en avant le parcours de femmes qui ont évolué et mené une carrière au sein de Teleperformance.
Tunisie	Dans le cadre de la certification Label de responsabilité sociale, un certain nombre d'indicateurs font l'objet d'un suivi attentif, tels que le ratio formation hommes/femmes, le pourcentage de femmes dans le comité de direction ainsi que le pourcentage de femmes dans les dix plus hautes rémunérations de l'entreprise.
Argentine	Des contrôles sur l'impartialité dans le processus de recrutement sont régulièrement organisés.
Salvador	Tous les groupes de réflexion de la filiale doivent avoir une représentation mixte. En parallèle, un protocole de prévention contre le harcèlement sexuel a été mis en place.

(1) Toutes les données chiffrées présentées dans ce chapitre excluent les filiales aux États-Unis pour lesquelles la législation locale interdit de collecter de l'information sur le sexe des employés.

2.3.5.2 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 respecte dans chaque pays les lois relatives à l'embauche, la non-discrimination et l'aménagement des postes de travail. Au-delà des obligations légales, l'accessibilité des centres aux personnes circulant en fauteuil roulant est prise en compte ; de nombreux locaux ont déjà été adaptés.

Des actions locales sont menées pour favoriser le recrutement des travailleurs en situation de handicap, quel qu'il soit.

● Principales initiatives locales mises en place pour favoriser le recrutement des travailleurs en situation de handicap

Pays	Initiatives
États-Unis	Teleperformance présente dans des salons étudiants les opportunités d'emploi et de carrière pour personnes en situation de handicap.
France	Le programme Handiperformant a été mis en place afin d'empêcher que le handicap soit un frein à l'insertion professionnelle. Ce programme passe par un accompagnement personnel au quotidien, des aménagements des postes de travail et une politique interne de sensibilisation pour que les différences et les particularités de chacun soient autant d'atouts pour travailler encore mieux ensemble.
Colombie	Teleperformance est signataire d'accords avec des fondations gouvernementales et privées afin d'être mis 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.

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

La nature des emplois proposés attire principalement de nouveaux entrants sur le marché du travail. Ceci se traduit par une proportion d'étudiants particulièrement forte dans certains pays.

Teleperformance s'assure néanmoins que la population des seniors ne soit pas négligée. De nombreuses initiatives locales ont été développées :

Pays	Exemples d'initiatives
États-Unis	La filiale publie ses offres d'emploi dans un large éventail de sites internet et dans des salons pour l'emploi, dont ceux destinés aux anciens combattants.
Norvège, Suisse	Une semaine de congés supplémentaires pour les salariés de plus de 60 ans.
Colombie	La filiale emploie des seniors d'ores et déjà éligibles à la retraite en raison de leurs compétences, dans le respect du cadre légal local.
Royaume-Uni	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.

2.3.5.4 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. Des programmes spécifiques sont alors mis en place afin de faciliter l'accueil et l'intégration des étrangers.

En Europe et en Asie, Teleperformance est le pionnier dans le développement des hubs multilingues qui regroupent des collaborateurs

de toutes nationalités dans un seul et même lieu pour servir des programmes paneuropéens et panasiatiques. Ces plateformes offrent à de grands groupes multinationaux des solutions omnicanal dédiées et optimisées dans le domaine de la gestion de l'expérience client. L'offre multilingue de Teleperformance couvre 140 marchés dans plus de 40 langues différentes à partir de cinq hubs régionaux localisés au Portugal, aux Pays-Bas, en Grèce, en Malaisie et en Égypte.

Teleperformance en Grèce organise pour les nouveaux salariés en provenance de l'étranger des journées d'intégration à la culture grecque et des services d'assistance pour leur installation dans le pays.

2.4 UN IMPORTANT ENGAGEMENT SOCIÉTAL

Le partage de la création de valeur économique est un principe important adopté par Teleperformance. Le groupe veille à ce qu'elle bénéficie également à la société civile en prenant en compte ses besoins

et ses défis. Il est important pour Teleperformance de connecter son succès au progrès sociétal.

2.4.1 Être un vecteur d'innovation et de développement via la meilleure diffusion possible de l'information

Le métier du groupe consiste à répondre rapidement et efficacement aux consommateurs ou aux citoyens qui sont à la recherche d'une information, d'un contact ou d'une solution pour un problème rencontré dans leur vie courante. À ce titre Teleperformance s'adresse à un public très large, puisqu'il gère plus de 1,5 milliard d'interactions chaque année dans le monde entier. Pour le groupe « Chaque interaction compte ». Cette devise reflète l'importance attachée à la qualité d'exécution de son métier qui constitue la pierre angulaire de sa réussite.

Teleperformance est un acteur majeur du déploiement de l'innovation à travers les communautés quelle que soit la langue utilisée. Cette mission participe au développement économique social et culturel des nombreux marchés que couvre le groupe.

Les besoins des consommateurs ou citoyens sont, pour une large part, pas ou mal satisfaits par les différentes organisations internes mises en place au sein des grandes entreprises. Teleperformance s'est donné

pour mission de simplifier la relation client/citoyen avec les marques/ états dans des processus qui deviennent de plus en plus complexes. Le groupe remplit donc un rôle de vulgarisation et de pédagogie auprès du public, au sens large, de différents processus ou de fonctions qui nécessitent un support humain. Cette situation est particulièrement imaginable pour ce qui concerne le support technique d'appareils utilisés dans la vie courante mais elle concerne aussi les prestations immatérielles. C'est ainsi que Teleperformance intervient de plus en plus pour le compte de grandes marques ou de réseaux sociaux qui ont besoin de modérer les publications faites par leurs utilisateurs sur internet.

La capacité à véhiculer une information vérifiée et fiable rapidement et de façon répétée à un large public dans de multiples langues constitue une caractéristique majeure du groupe qui en fait un vecteur de diffusion du développement et de partage de l'innovation.

2.4.2 La satisfaction des consommateurs finaux est au cœur des priorités du groupe

La satisfaction du consommateur final est le point central du métier du groupe. Pour pouvoir la suivre efficacement Téléperformance a développé toute une série d'outils et de processus qui permettent de mesurer les performances.

Les principaux clients du groupe font l'objet d'un suivi régulier et homogène à travers un questionnaire de satisfaction qui est traité par des équipes spécifiques et dédiées. Le suivi des résultats est

réalisé au niveau global sur une base trimestrielle par client, par zone géographique et donne lieu, le cas échéant, à la mise en place d'actions correctives. Cette priorité de la qualité assignée à toutes les équipes et son suivi permettent une proximité importante avec les clients. Cette proximité et la compréhension des attentes au plus proche du terrain sont critiques pour délivrer une bonne qualité de service.

2.4.3 Les actions en faveur du développement régional et des communautés

La diversité et l'inclusion font partie intégrante de Teleperformance. Le groupe s'efforce de collaborer avec des partenaires ayant la même sensibilité afin d'agir positivement et de façon significative au sein des communautés locales.

2.4.3.1 Un fort ancrage dans les territoires et les communautés

Stratégie d'implantation

Le choix des implantations des sites du groupe repose principalement sur une logique de bassin d'emploi. L'activité nécessite une main-d'œuvre importante. Il est primordial de disposer de profils adaptés à proximité. Ainsi, les sites sont principalement implantés :

- dans des zones rendues 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, facilitant le recrutement de profils adaptés et de collaborateurs multilingues ;
- dans des régions où le taux de chômage est élevé.

Un employeur local important

Le groupe est généralement considéré comme un employeur majeur dans la plupart des territoires où il s'est développé.

Avec plus de 38 000 salariés répartis sur 24 centres dans le pays, Teleperformance Philippines est le 2^e employeur privé le plus important du pays. L'impact de Teleperformance sur l'économie et l'emploi y est donc considérable, notamment à Manille où le groupe opère 18 centres.

Par exemple, l'impact économique et social des trois sites implantés dans la province de Tucuman en Argentine est très important. Avec 4 000 collaborateurs, le groupe fait partie des cinq principaux créateurs d'emploi de la région.

À moindre échelle, la présence du groupe dans des villes de taille plus modeste que les grands centres urbains a un impact significatif sur l'économie locale : à Newry en Irlande du Nord, Teleperformance emploie plus de 900 personnes et est considéré comme l'un des employeurs majeurs de cette ville d'Irlande du Nord qui compte environ 30 000 habitants.

Partenariats pour l'emploi avec des acteurs locaux

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

● Exemples d'initiatives importantes mises en place

Types de partenaires	Pays	Partenaires	Exemples d'initiatives
Agences gouvernementales	Philippines	Autorité de l'enseignement et de la formation professionnels (TESDA) ; département du travail et de l'emploi (DOLE) ; Bureau du service public de l'emploi (PESO)	Participation à des programmes de validation de formation et des compétences en partenariat avec les autorités locales.
	Argentine	Agences pour l'emploi de la province de Tucuman	Des candidats sont adressés à Teleperformance par les agences pour l'emploi et sont intégrés aux processus de recrutement et de sélection habituels. L'état prend en charge une partie de leur salaire pendant un temps déterminé si le recrutement est finalisé.
	Salvador	Ministère du travail et de la prévoyance sociale	Développement de programmes éducatifs pour promouvoir et cultiver parmi la jeunesse des compétences qui leur permettront une meilleure intégration dans la vie professionnelle.
Établissements scolaires	France	Région Nouvelle Aquitaine	Teleperformance délivre des formations et participe à des jurys de validation des acquis de l'expérience (VAE) pour des diplômés de baccalauréat (bac) au bac + 4.
	Maroc	Institut français du Maroc ; agence nationale de promotion de l'emploi et des compétences (ANAPEC)	Teleperformance délivre une préformation à des candidats ayant préalablement échoué à un test de recrutement pour insuffisance de connaissance de la langue française ; après 3 mois de cours, ils sont autorisés à postuler de nouveau.
	Irlande du Nord	Young Enterprise Northern Ireland (association caritative qui vise à encourager les aspirations et les compétences entrepreneuriales des jeunes)	Depuis plusieurs années, une quinzaine de volontaires du site d'Enniskillen (Irlande du Nord) décrivent le monde de l'entreprise aux élèves d'une dizaine d'écoles primaires et secondaires.

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

Lutte contre l'évasion fiscale

Le groupe considère la lutte contre l'évasion fiscale et le paiement de l'impôt comme un acte de soutien aux territoires et aux communautés.

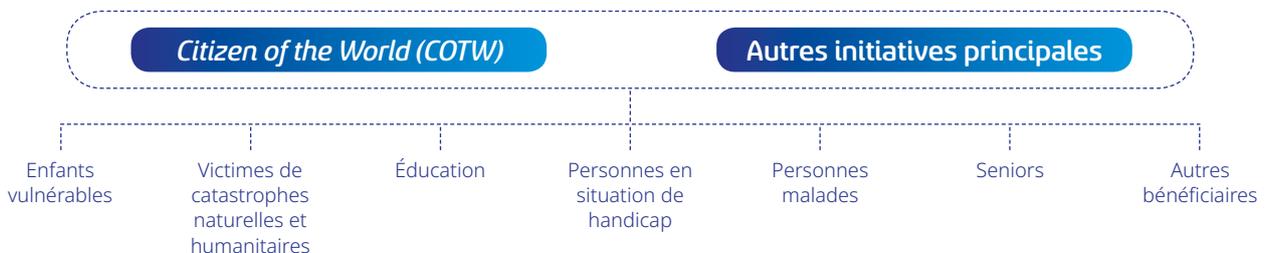
Le groupe, à travers ses filiales, s'acquitte des impôts exigibles et dus dans l'ensemble des pays où il opère. Il se conforme aux législations applicables en la matière imposant, outre le paiement des impôts, les déclarations appropriées. Il ne dispose ni ne met en œuvre aucune politique particulière qui lui permettrait d'échapper, par le biais de montages complexes, à l'impôt. Le taux d'impôt, de 28 % en 2018 comme décrit dans la Note 5 *Impôts sur les résultats* de la section 5.6 *Notes annexes aux états financiers consolidés*, est le reflet de ces pratiques.

2.4.3.2 Actions caritatives et d'entraides

Au-delà des opérations d'urgence visant à apporter de l'aide financière et matérielle à des victimes de catastrophes naturelles ou humanitaires, le groupe Teleperformance et ses filiales sont régulièrement partenaires dans des actions de bienfaisance à portée locale ou nationale.

Le schéma ci-dessous présente les principales zones d'actions du groupe en matière d'entraide et de charité. Chacune d'entre elles fait l'objet d'une présentation détaillée dans les sections suivantes.

● Principaux bénéficiaires des principales actions et initiatives du groupe en matière d'entraide et de charité



Citizen of the World

Créée en 2006, l'initiative caritative *Citizen of the World (COTW)* visait à l'origine à aider les enfants les plus vulnérables au monde à satisfaire leurs besoins primaires. Depuis, les zones d'actions et les initiatives du programme ont été progressivement élargies à d'autres bénéficiaires, notamment en matière d'aide en cas de catastrophe naturelle ou humanitaire quel que soit la région du monde et l'éducation. COTW s'inscrit dans les efforts de Teleperformance en matière de

responsabilité sociale d'entreprise et vient renforcer l'engagement de Teleperformance à prendre soin de la collectivité et à venir en aide aux plus défavorisés. Le groupe incite régulièrement ses collaborateurs à participer activement à ces initiatives.

Un ou plusieurs ambassadeurs COTW sont nommés par le directeur général dans chaque filiale de Teleperformance. Les principales responsabilités des ambassadeurs consistent à planifier et à mener des activités philanthropiques, à tirer profit de collaborations avec des

ONG et des associations locales, et à encourager les collaborateurs à s'engager auprès des collectivités pour faire la différence grâce aux actions mondiales et locales de COTW.

Toutes les œuvres caritatives sont sélectionnées à l'échelle locale selon les directives de vérification préalable du groupe pour garantir la légitimité et le fonctionnement éthique de l'œuvre caritative. Les relevés des dons effectués auprès d'œuvres caritatives enregistrées doivent être signés et transmis aux directeurs financiers à l'échelle

locale et du groupe par l'intermédiaire d'un outil de suivi en ligne le 10 de chaque mois et accompagnés d'une description de la campagne, de ses objectifs principaux et du type de dons en nature.

Pour renforcer et unifier ses efforts, le groupe organise des réunions COTW sur une base mensuelle. Elles représentent l'occasion de partager les meilleures pratiques internes et externes ainsi que de dispenser des formations ad hoc sur différentes thématiques, politiques et procédures.

● Principales initiatives régulières du programme COTW

Initiatives	Description
Participation aux journées internationales	Journée zéro discrimination, Journée internationale des droits des femmes, <i>Earth Hour</i> , Journée internationale de la paix, Journée mondiale de l'habitat et Journée des droits de l'homme.
Collecte de vêtements / denrées alimentaires	Organisation d'événements et d'activités afin de collecter des fonds, des denrées alimentaires non périssables et des vêtements pour les familles et les enfants défavorisés à l'échelle locale. Les collaborateurs sont invités à s'engager dans les campagnes locales en participant bénévolement aux phases de collecte et de distribution.
Collecte pour la santé	Collecte de fonds pour l'achat de médicaments, de produits d'hygiène et d'articles de santé indispensables. Basé sur le raisonnement que la santé équivaut à la richesse, l'objectif est d'aider les enfants malades ou handicapés du monde entier grâce à des partenariats avec des associations qui offrent des soins médicaux.
Collecte pour l'école	Collecte de fournitures scolaires pour les enfants défavorisés à l'occasion de la rentrée afin d'aider les moins fortunés à bénéficier d'une éducation de qualité.
Collecte des fêtes	Collecte de jouets et encouragement de dons à des œuvres caritatives locales sélectionnées afin de venir en aide aux enfants et aux familles dans le besoin pendant la période des fêtes de fin d'année. Elle a pour but de partager avec les plus défavorisés au sein des collectivités du groupe pour répandre l'esprit des fêtes partout dans le monde.

Dans le cadre du programme *Citizen of the World*, Teleperformance a collecté auprès de ses salariés en 2018 l'équivalent de 5,5 millions de dollars US en numéraire et en dons en nature ainsi que plus de 600 ordinateurs, ce qui est supérieur à l'objectif fixé.

Actions en faveur des victimes de catastrophes naturelles et humanitaires

Teleperformance encourage ses employés à participer à des actions de soutien aux victimes de catastrophes naturelles ou humanitaires. Au cours des 12 dernières années, les salariés du groupe ont offert 517 331 heures de volontariat – dont 85 374 heures pour la seule année 2018, afin de venir en aide aux personnes défavorisées ou victimes de catastrophes naturelles.

● Principales actions en faveur des victimes menées en 2018

Catastrophe naturelle ou humaine	Actions de soutien menées par Teleperformance
Ouragans <i>Michael</i> et <i>Florence</i> aux USA	Teleperformance USA a fait parvenir des produits de première nécessité aux populations sinistrées.
Inondations dans la région de Nabeul en Tunisie	Partenariat avec le croissant rouge pour une collecte de vêtements et de couvertures pour les victimes.
Incendies en Algarve au Portugal	Les collaborateurs étaient invités à pédaler sur un vélo d'appartement sur lequel pour chaque kilomètre effectué, Teleperformance donnait un kilo de nourriture ; 500 kg de denrées alimentaires ont ainsi été offerts à des familles victimes.
Incendies estivaux dans l'Attique en Grèce	Collecte de biens de première nécessité.
Réfugiés au Royaume-Uni	Les collaborateurs de Teleperformance UK fournissent une aide aux femmes réfugiées élevant seules leurs enfants.

Actions en faveur des personnes âgées

Les filiales sont régulièrement partenaires d'œuvres de bienfaisance à portée locale ou nationale en faveur des personnes âgées.

Programmes soutenus	Pays	Actions
Fondation Hôpitaux de Paris-Hôpitaux de France	France	Dans le cadre de l'opération de collecte de fonds en faveur des personnes âgées hospitalisées « Plus de Vie », Teleperformance France met à disposition gracieusement quatre de ses centres de relation clients afin d'enregistrer les promesses de dons des particuliers. 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.
<i>Consiente abuelitos</i>	Colombie	Remise à des personnes âgées dans le besoin d'articles d'hygiène par des 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 dans des orphelinats, des hôpitaux pédiatriques, des collectes de jouets, de vêtements ou de fournitures scolaires...

Parmi les multiples actions menées en 2018, les filiales du groupe ont par exemple organisé ou participé à des distributions de nourriture, de vêtements et de jouets dans un centre d'hébergement de femmes et d'enfants victimes de violences conjugales en Albanie, ou encore à un programme de prévention de la tuberculose en distribuant des poly-vitamines et des suppléments alimentaires à des enfants carencés, en partenariat avec la Croix-Rouge en Russie.



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.

Par exemple, en partenariat avec l'association Emel Tounès, la filiale tunisienne du groupe est partenaire permanent de l'association « un bouchon, un sourire » qui organise le recyclage de bouchons de plastique usagés. La revente de la matière recyclée finance des projets au profit de personnes handicapées. En Grèce, un programme similaire vient en aide aux enfants victimes d'accidents de la circulation en finançant un fauteuil roulant. En Espagne, Teleperformance collabore avec *Caps for a new life* qui finance du matériel orthopédique non pris en charge par la sécurité sociale aux enfants de familles aux revenus limités.

Actions en faveur de l'accompagnement des malades

Teleperformance s'implique également dans l'accompagnement des personnes malades. En 2018, les initiatives suivantes ont notamment été menées :

- en partenariat avec la fondation Juegaterapia, des volontaires du site de Madrid en Espagne ont animé la fête d'été et joué avec des enfants hospitalisés ;
- pour sa part, Teleperformance UK a poursuivi son partenariat avec Teenage Cancer Trust, une fondation qui accompagne et soutient les adolescents atteints de cancer dans cette épreuve.

Autres actions caritatives

Localement, d'autres actions sont organisées au profit de communautés dans le besoin. Parmi les différents programmes suivis en 2018 à travers le monde :

- des distributions de vêtements dans des bidonvilles organisés par Teleperformance Inde ;
- pendant tout le mois de ramadan, Teleperformance Tunisie coordonne des collectes de denrées alimentaires et de vêtements au profit de trois associations caritatives : SOS Villages d'enfants, DARNA et le Croissant-Rouge.

Enfin, de nombreux programmes de responsabilité sociale viennent en aide aux communautés locales. Des ordinateurs obsolètes pour un usage professionnel sont donnés à des œuvres caritatives locales. En 2018, une des filiales américaines a donné près de 300 ordinateurs à une association œuvrant en faveur des sans-abris.

Formations externes

De nombreuses filiales latino-américaines du groupe ont signé des accords avec des universités situées dans des villes où Teleperformance est implanté. Ces accords permettent aux collaborateurs de Teleperformance de bénéficier de frais de scolarité réduits.

Au Mexique, des protocoles ont été mis en place avec 34 universités ou instituts technologiques des villes où le groupe est implanté. Les salariés de Teleperformance bénéficient de réductions de 20 à 70 % sur les frais de scolarité.

2.4.4 Loyauté des pratiques et protection des données

La loyauté des pratiques, auxquels le groupe est très attaché, doit permettre de garantir des principes d'intégrité, d'honnêteté entre Teleperformance et ses parties prenantes, en particulier ses clients et leurs propres clients. Elle participe à la mise en œuvre d'une démarche RSE effective et complète.

2.4.4.1 Loyauté des pratiques

Les engagements en faveur d'une pratique éthique des affaires

Le Pacte mondial des Nations Unies

Signataire depuis 2011 du Pacte mondial des Nations unies, Teleperformance s'engage à respecter et à promouvoir les dix principes fondamentaux du Pacte relatifs aux droits de l'Homme, aux normes du travail, à l'environnement et à la lutte contre la corruption (cf. section 2.2.2 *Objectifs et principaux risques RSE*).

Les valeurs de Teleperformance

L'engagement du groupe Teleperformance en matière d'éthique des affaires repose sur ses cinq valeurs clés que sont l'intégrité, le respect, le professionnalisme, l'innovation et l'engagement. Ces valeurs accompagnent la stratégie du groupe et reflètent l'engagement sans équivoque de Teleperformance pour une pratique loyale des affaires, dans le respect des lois et règlements applicables.

Code d'éthique du groupe Teleperformance

Mis en place en 2013, le code d'éthique de Teleperformance définit les règles, les attitudes et actions ainsi que les comportements attendus et adoptés par le groupe, ses dirigeants et collaborateurs à l'égard de l'ensemble de ses parties prenantes (collaborateurs, prestataires de services, fournisseurs, et leurs propres clients, actionnaires et autres partenaires externes (médiat, organismes publics)). Il énonce les règles d'éthique générales qui s'imposent à tous les collaborateurs du groupe, quels que soient leur niveau hiérarchique et leur fonction. Ce code s'inspire des valeurs du groupe et se réfère à des textes internationaux (dont le Pacte mondial des Nations unies) et s'inscrit dans sa volonté et sa démarche permanentes d'entreprise citoyenne, responsable,

humaine et intègre. Il complète le cadre juridique et réglementaire applicable aux activités du groupe et est à lire, notamment, en conjonction avec le code de conduite en matière d'anticorruption (cf. ci-après). Le respect de ces règles conditionne l'appartenance au groupe Teleperformance dont la réputation repose sur la loyauté des relations et des pratiques que le groupe construit avec l'ensemble de ses partenaires et parties prenantes, internes et externes.

Le texte complet du code d'éthique est disponible sur le site internet du groupe (<http://fr.www.teleperformance.com/fr-fr/code-et-politique/code-dethique>).

Le dispositif anti-corruption

La prise en compte du risque de corruption

Le dispositif de lutte contre la corruption est l'un des volets du cadre mondial de la conformité sur lequel le groupe a apporté des évolutions importantes au cours de l'exercice 2018. Le groupe Teleperformance est soucieux d'établir des règles et des normes permettant de prévenir les risques d'exposition du groupe aux faits de corruption et de trafic d'influence. Ces règles et normes contribuent à protéger la réputation du groupe et la confiance de l'ensemble de ses partenaires et parties prenantes, tant internes qu'externes. La politique de lutte contre la corruption du groupe se fonde sur les principes du Pacte mondial des Nations Unies et sur le respect des législations et réglementations locales qui prohibent la corruption, et sensibilise les collaborateurs au respect des règles de bonne conduite notamment dans leurs relations avec des tiers.

En 2016, le groupe s'est doté d'une direction de la conformité (direction *compliance*), marquant le renforcement de sa vigilance et de ses pratiques en matière de lutte contre la corruption, et permettant l'identification d'un référent sur ces sujets pour toutes les filiales du groupe.

En 2018, après examen par le comité d'audit et de la conformité et validation par le conseil d'administration, Teleperformance a renforcé ces mesures et mis en place un dispositif visant à renforcer la lutte contre la corruption au sein du groupe. Ce dispositif s'illustre, notamment par la réalisation d'une cartographie des risques de corruption et la mise en place d'un code de conduite et d'un dispositif d'alerte professionnelle, en cours de déploiement au niveau du groupe.

Les actions prises pour prévenir la corruption

La lutte contre la corruption fait partie des engagements pris par le groupe à l'égard de ses collaborateurs, de ses clients et de leurs propres clients, et de ses partenaires. Le groupe a adopté un principe de « tolérance zéro ». Le code de conduite de Teleperformance indique ainsi que « chez Teleperformance, les actes de corruption, pots-de-vin et l'extorsion, sous toutes leurs formes, sont strictement interdits ».

Dans le cadre de son processus d'amélioration continu, le groupe a poursuivi en 2018 la formalisation des procédures en matière de lutte contre la corruption. Les principales actions menées sous la supervision du directeur général délégué et de la directrice juridique et de la conformité sont :

- la cartographie des risques de corruption qui a pour objectifs d'identifier, d'analyser et de gérer les risques inhérents à l'activité du groupe et à son exposition géographique. La méthodologie repose notamment sur des entretiens menés avec les responsables opérationnels dans les filiales et dans les fonctions dites supports sur la base de questions qui ont couvert les activités et les parties prenantes internes et externes concernées ;
- la publication du code de conduite, disponible sur le site du groupe (www.teleperformance.com), qui réaffirme les engagements du groupe en matière de lutte contre la corruption et le trafic d'influence mais également d'autres comportements liés à la pratique loyale et éthique des affaires (notamment les cadeaux, dons, conflits d'intérêts, etc.). Conçu comme un guide pratique, il définit les règles que chaque collaborateur doit suivre et les comportements à proscrire ainsi qu'un point de contact pour toute question. Il prévoit, par ailleurs, que des conséquences disciplinaires puissent sanctionner, en conformité avec les dispositions légales et réglementaires locales, les comportements pros crits ou non conformes ;
- l'élaboration d'un manuel décrivant les procédures internes mises en œuvre pour éviter tout risque de corruption ;
- la mise en place d'outils dits de *due diligence*, pour renforcer la vigilance du groupe sur l'intégrité des tiers avec lesquels il est en relation (clients et leurs propres clients, fournisseurs, intermédiaires, sous-traitants, etc.) ;
- la mise à jour du module de formation en ligne (*e-learning*) sur la prévention de la corruption pour les collaborateurs du groupe ;
- la mise en place d'un dispositif d'alerte professionnelle placé sous la responsabilité de la directrice juridique groupe et du directeur adjoint de la conformité, en voie de déploiement, pour l'ensemble des collaborateurs du groupe. Ce dispositif a pour objet de permettre le signalement des comportements ou faits susceptibles de constituer des actes de corruption et qui, en tant que tels, pourraient sérieusement impacter l'activité ou l'image du groupe ou pourraient engager sa responsabilité. Les signalements effectués via ce système d'alerte sont traités de manière confidentielle. Le dispositif vient, le cas échéant, en complément d'autres canaux d'alerte existants en fonction des législations locales applicables ;

S'agissant de la gouvernance du dispositif, celui-ci a été placé sous la responsabilité du directeur général délégué du groupe et de la direction juridique et de la conformité. La mise en œuvre des procédures s'appuie sur les représentations des directions opérationnelles concernées et sur des *compliance officers* désignés au niveau des filiales. Le comité d'audit et de la conformité supervise le dispositif et veille à la mise en œuvre effective de ses mesures.

Fournisseurs et sous-traitants

Teleperformance veille à ce que ses sous-traitants et ses fournisseurs s'engagent dans une démarche éthique et qu'ils respectent les principes de sa politique dite « fournisseurs », initialement formalisée en 2015.

Cette politique fait partie du cadre de la conformité du groupe et renvoie notamment aux dispositions du code d'éthique et du code de conduite en matière d'anticorruption. Elle garantit la cohésion des processus d'achat, l'amélioration continue des pratiques d'achat et leur compréhension par l'ensemble des parties prenantes internes et externes (ex. : collaborateurs, décisionnaires, fournisseurs et sous-traitants).

Dans le cadre de la mise en place de cette politique, la fonction *procurement* centralisée a été créée. Avec l'appui du comité exécutif

du groupe, la direction *procurement* a pour responsabilité et objectifs de s'assurer de l'adhésion et de la cohérence du processus d'achat avec les valeurs du groupe et les éléments du cadre de conformité mondiale du groupe, et ce à chaque étape de la relation.

En pratique, la politique s'illustre par des attentes et comportements à adopter tant de la part du groupe et de ses collaborateurs que de la part des fournisseurs et de leurs propres collaborateurs. Elle prévoit notamment des évaluations des fournisseurs importants par le biais de questionnaires au moins une fois tous les deux ans. La politique prévoit, en outre, des dispositions en matière de confidentialité, de respect des dispositions légales et réglementaires et des valeurs d'intégrité ainsi qu'en matière de prévention des conflits d'intérêts.

En adéquation avec l'organisation du groupe, la direction *procurement* s'articule autour des trois zones géographiques (Ibérico-LATAM, EWAP, CEMEA) pour ses activités *core services* et par ligne métiers pour ses services spécialisés. Ainsi, chaque région ou ligne métier peut mettre en œuvre des actions spécifiques complémentaires aux préconisations globales sous l'égide d'un responsable régional des achats qui accompagne les filiales de sa zone dans l'orientation spécifique qu'elles souhaitent mettre en œuvre pour prendre en compte l'environnement local.

En 2016, cette politique a fait l'objet d'un audit par un tiers (Verego) dans le cadre de la procédure de certification de responsabilité sociale.

La politique fournisseurs du groupe Teleperformance est disponible sur le site internet (www.teleperformance.com).

Les achats de Teleperformance consistent essentiellement en du matériel informatique, des logiciels, des services de télécommunications, des biens et des services liés aux centres d'appels. Par ailleurs, Teleperformance ne recourt que très peu à la sous-traitance, à l'exception de la gestion de la paie dans certains pays, pour des raisons de coûts. L'activité *core services* (relation clients) ne fait pas l'objet de sous-traitance.

Le code de 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 et aux membres du conseil d'administration. Les procédures mises en place sont détaillées à la section 3.3.3.1 *Guide de bonne conduite relatif aux opérations sur titres*.

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

La conduite des activités du groupe n'est pas de nature à mettre en danger ni la santé des consommateurs ni la sécurité physique de ceux-ci et le risque n'est ainsi que très limité.

2.4.4.2 La protection et la sécurité des données personnelles des consommateurs

Dans un environnement de plus en plus complexe et exigeant en matière de sécurité des données, Teleperformance est devenu une référence dans ce domaine sur son secteur d'activité. Ce positionnement est un véritable facteur de différenciation vis-à-vis des clients et reconnu comme tel.

Le groupe est à la pointe en termes de respect des normes internationales telles que l'ISO 27001, la norme PCI (*Payment Card Industry*) et la norme HIPAA (*Health Insurance Portability & Accountability Act*).

Le groupe a mis en place en 2015 au niveau mondial un ensemble de 14 politiques de sécurité innovantes, dénommées *Global Essential Compliance and Security Policies* (GECSP), destinées à anticiper les risques de fraude ou de violation des directives de sécurité. Elles sont relatives aux thématiques suivantes :

1. *Analyse des données de sécurité*
2. *Environnement de travail dégagé (clean desk)*
3. *Renforcement de la sécurité des stations de travail*
4. *Sensibilisation aux risques de tentatives de fraude*
5. *Communication en matière de sécurité et de fraude*

2.5 Favoriser la responsabilité environnementale au sein du groupe

6. Contrôle d'accès aux sites
7. Conformité aux exigences des contrats en matière de sécurité
8. Formation sur la sensibilisation à la sécurité
9. Accès restreint aux zones de production du groupe
10. Badge d'identification des salariés
11. Gestion des comptes d'utilisateurs informatiques
12. Prévention des risques
13. Confidentialité sur les médias sociaux
14. Politique de confidentialité

Le cadre de protection des données personnelles en « circuit fermé » est renforcé par une fonction d'audit de la conformité (cf. section 1.2.1.1 *Risques liés à la sécurité et à la protection des données*) et s'appuie sur une technologie propriétaire destinée à :

- informer les dirigeants des accès inappropriés aux informations par des agents ;
- fournir une méthode standard et sûre permettant aux agents de prendre des notes tout en passant d'un écran à un autre, diminuant ainsi le risque de fuite de données ;
- gérer et suivre la conformité de bout en bout, des preuves de téléchargement requises par les règles des GECSJP jusqu'aux rapports communiqués à la direction générale.

Ces normes résultent du constat que la transformation digitale qui se produit actuellement dans le monde entier s'accompagne de nouveaux défis, dans le domaine du risque de fraude ou de fuite de données.

En 2016, le groupe s'est engagé dans le renforcement de sa politique de protection des données, dans le contexte de l'approbation par l'Union européenne du nouveau Règlement général sur la protection des données (RGPD) entré en vigueur le 25 mai 2018. Un important projet mondial a été lancé afin de garantir que Teleperformance sera prêt et conforme au RGPD dès son application.

Teleperformance a également compris ses obligations à l'égard de ses clients et de ses collaborateurs, tant en matière de protection que de transfert des données sensibles recueillies et utilisées au quotidien. C'est ainsi que le groupe s'est engagé à obtenir de l'Union européenne des règles d'entreprise contraignantes (BCR, *Binding Corporate Rules*). Il s'agit d'un cadre juridique permettant à Teleperformance d'effectuer en toute sécurité le transfert de données au sein de l'Union Européenne et en dehors de celle-ci. À ce jour, Teleperformance reste la seule société internationale de BPO à avoir obtenu des BCR en qualité de responsable du traitement et de sous-traitant.

En février 2018, la Commission nationale de l'informatique et des libertés (CNIL), autorité de contrôle au sein de l'Union Européenne, a constaté la conformité des BCR de Teleperformance.

Toujours en 2018, Teleperformance a créé le *Global Privacy Office*. C'est à ce bureau, placé sous la responsabilité du directeur en charge de la protection des données personnelles, qu'il revient de gérer ce programme mondial de protection des données personnelles. Il assure également une surveillance active de l'évolution de la réglementation en la matière dans toutes les grandes sphères géographiques à partir desquelles Teleperformance opère, sert ses clients ou des personnes concernées.

2.5 FAVORISER LA RESPONSABILITÉ ENVIRONNEMENTALE AU SEIN DU GROUPE

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 les filiales du groupe font partie des objectifs principaux du groupe en matière de responsabilité environnementale.

2.5.1 Citizen of the Planet (COTP)

Par nature, l'activité de Teleperformance ne génère pas de pollution importante. Cependant, conscient de la responsabilité de chacun, Teleperformance souhaite réduire les impacts environnementaux négatifs et agir d'une manière durable pour assurer aux générations futures la capacité de satisfaire leurs propres besoins.

Lancé il y a 10 ans, le programme mondial *Citizen of the Planet* (COTP) vise à s'assurer que les activités du groupe sont gérées d'une manière responsable et respectueuse de l'environnement.

Teleperformance est attachée à la prise de conscience de chacun. À ce titre, les salariés sont encouragés à adopter un ensemble de comportements respectueux de l'environnement, sur leur lieu de travail comme dans leur vie extraprofessionnelle.

Le guide d'accueil remis aux nouveaux agents intègre un chapitre dédié à la protection de l'environnement. Des conseils et informations y sont prodigués et les nouveaux salariés sont encouragés à participer aux diverses actions de *Citizen of the Planet* déclinées localement.

Chaque salarié est quotidiennement sensibilisé aux gestes et initiatives qui participent à la préservation de l'environnement : affiches sur le thème de l'eau, signature électronique encourageant à n'imprimer qu'avec parcimonie de façon à limiter l'impact environnemental, etc. Pour accroître la prise de conscience des salariés, plusieurs filiales leur communiquent régulièrement les consommations d'eau et d'électricité du site et plus largement l'évolution de leur bilan carbone.

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.

2.5 Favoriser la responsabilité environnementale au sein du groupe

Plusieurs filiales ont souhaité concrétiser leurs actions en ce domaine en se lançant dans un processus de certifications reconnues internationalement :

Certifications	Description	Résultats
Norme ISO 14001	Instaurée en 1996 par l'organisation internationale de normalisation (ISO), cette norme repose sur le principe d'amélioration continue de la performance environnementale par la maîtrise des impacts liés à l'activité de l'entreprise.	Le site d'Istanbul en Turquie ainsi que le site d'Ashby-de-la-Zouch en Grande-Bretagne ont obtenu la certification ISO 14001. Dès que possible, les autres sites britanniques adoptent les normes et procédures environnementales préconisées.
Certification LEED (Leadership in Energy and Environmental Design)	Les bâtiments qui se voient décerner cette certification sont en mesure de réduire leur consommation d'énergie, leurs émissions de CO ₂ , leur consommation d'eau et leur production de déchets solides.	Les sites de Glasgow en Écosse, de Cebu IT Park aux Philippines, de Beijing et Foshan en Chine ainsi que 3 sites en Colombie ont obtenu la certification LEED.
Label HQE bâtiments tertiaires en exploitation	Cette norme vise à s'assurer que les préoccupations environnementales sont prises en compte lors du processus d'exploitation des bâtiments.	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.

2.5.2 Réduire l'empreinte carbone

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

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 particulières pour les riverains. Le groupe ne génère pas non plus d'impacts directs significatifs sur la biodiversité.

Cependant, Teleperformance s'efforce d'agir en faveur de l'économie circulaire :

- en privilégiant l'achat de papier recyclé ;
- en mettant à la disposition des salariés des collecteurs de piles usagées et des collecteurs de cartouches d'imprimante usagées ;
- en disposant dans les salles de pause et dans les cafétérias des réceptacles pour la collecte des canettes métalliques ou des bouteilles en plastique ;
- enfin, localement, Teleperformance a développé et encouragé de multiples actions visant à faire prendre conscience à tous les collaborateurs de l'impact de leurs comportements sur l'environnement.

À périmètre constant, l'empreinte carbone par salarié de Teleperformance a baissé de 7,7 % entre 2017 et 2018 ; elle représente de 0,712 tonne par salarié en 2018 *versus* 0,772 tonne 2017. Cette réduction résulte essentiellement de la baisse de la consommation électrique par salarié. L'objectif mis en place en 2015 d'une diminution régulière de l'empreinte carbone par salarié est atteint en 2018.

L'empreinte carbone du groupe relative aux postes d'émission pris en compte à date s'élève à 160 319 tonnes en 2018.

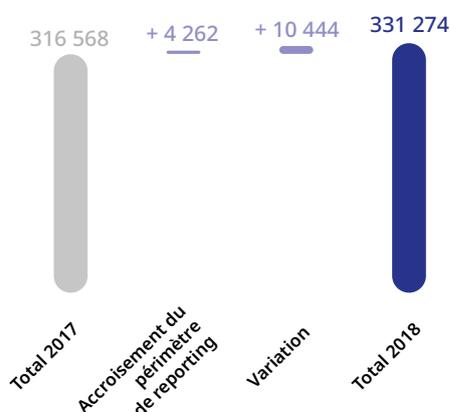
En données publiées, une hausse globale de l'empreinte carbone de + 2,2 % est observée par rapport à l'exercice précédent (156 919 tonnes en 2017). Cela s'explique essentiellement par l'augmentation des effectifs.

En 2018, les consommations d'électricité, d'eau, de papier et de trajets aériens ont augmenté. Cela s'explique également par l'augmentation des effectifs totaux du groupe, liée à la forte croissance du groupe.

Pour une meilleure comparabilité, les consommations reportées ci-dessous sont présentées en total mais également à effectifs comparables, par salarié (équivalent temps plein).

2.5.2.1 Consommation d'électricité

● Électricité (en MWh)

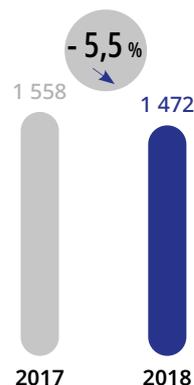


La consommation d'électricité pour 2018 s'élève à 331 274 449 kWh, *versus* 316 567 896 kWh en 2017.

La consommation d'électricité par salarié diminue de - 5,5 % puisqu'elle représentait 1 472 kWh en 2018 contre 1 558 en 2017.

Teleperformance poursuit une démarche d'amélioration constante de son efficacité énergétique à travers des mesures comme la

● Consommation électrique par salarié (en kWh par salarié)

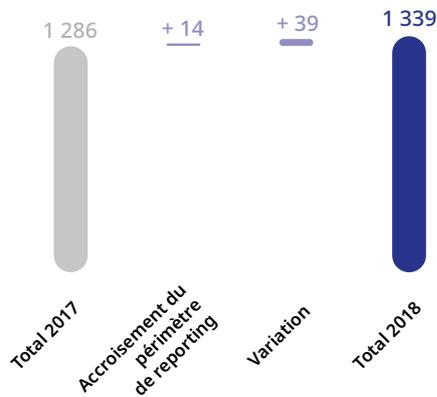


généralisation des ampoules à basse consommation, l'installation de détecteurs de mouvement, de détecteurs de luminosité, de minuteurs, l'optimisation des systèmes d'air conditionné.

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.

2.5.2.2 Consommation d'eau

● Eau (en milliers de m³)

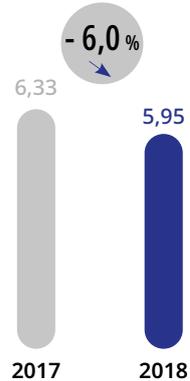


La consommation d'eau pour 2018 s'élève à 1 338 931 m³, *versus* 1 285 691 m³ en 2017.

À effectifs comparables, la consommation d'eau par salarié est en baisse de 6,0 % : 5,95 m³ par salarié en 2018 *versus* 6,33 en 2017.

Plusieurs filiales ont réalisé en 2018 des travaux d'amélioration afin de réduire leur consommation d'eau, comme l'installation de robinets mitigeurs à déclenchement automatique en Grèce.

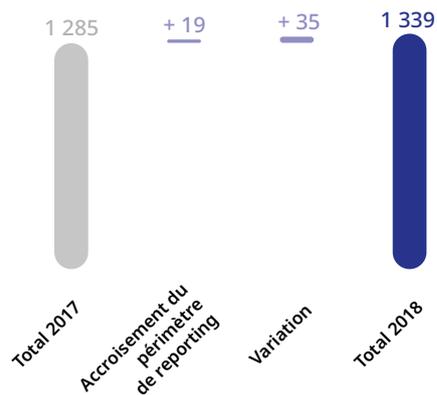
● Consommation d'eau par salarié (en m³ par salarié)



Des actions de sensibilisation auprès des salariés ont été lancées, comme des affiches permanentes invitant à ne pas gaspiller l'eau et la communication aux salariés du bilan énergétique et des consommations locales.

2.5.2.3 Consommation de papier

● Papier (en tonnes)

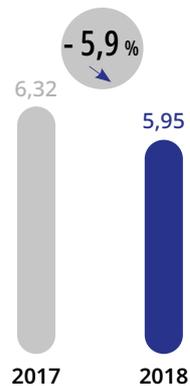


La consommation de papier pour 2018 s'élève à 1 339 tonnes, *versus* 1 285 tonnes en 2017.

À effectifs comparables, la consommation de papier a diminué de 5,9 %, passant de 6,32 kg par salarié en 2017 à 5,95 en 2018.

Cette baisse de la consommation de papier par salarié est plus particulièrement marquée dans la région CEMEA (- 13,9 %). Elle résulte d'un ensemble d'actions et de mesures telles que la réduction des imprimantes individuelles, l'usage croissant de tablettes, l'impression

● Consommation de papier par salarié (en kg par salarié)



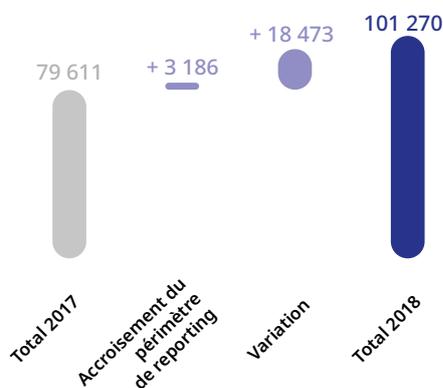
recto verso, la signature électronique des salariés du groupe incitant à n'imprimer qu'avec parcimonie de façon à limiter l'impact environnemental de chacun et de façon globale, la dématérialisation des documents.

Certaines initiatives des filiales sont généralisées ; par exemple, la fiche de paie en ligne, adoptée par la filiale portugaise en 2007, a été progressivement étendue au reste du groupe. En 2018, près de 90 % des salariés bénéficiaient de ce service.

2.5.2.4 Déplacements

Déplacements aériens

● Trajets (en milliers de km)



Les trajets aériens pour 2018 s'élèvent à 101 269 765 km *versus* 79 611 371 km en 2017.

450 km par salarié ont été parcourus en 2018 vs. 392 en 2017, soit une hausse de 14,8 %.

Cette hausse résulte principalement d'une augmentation des déplacements des collaborateurs de la région EWAP, qui représente la moitié de la consommation aérienne du groupe. Elle est la conséquence du renforcement de la politique de sécurité des données, qui a occasionné de nombreux déplacements d'experts américains vers les filiales philippines.

La politique de contrôle des déplacements mise en place début 2018 dans la région ibérico-LATAM a permis de réduire de 7 % les déplacements aériens malgré une hausse de 9 % des effectifs.

Afin de diminuer les déplacements et l'empreinte carbone, le groupe incite les collaborateurs à favoriser l'utilisation de vidéoconférences ou d'appels téléphoniques par internet. Par ailleurs, les voyages en train sont privilégiés par rapport à l'avion.

Promotion des transports collectifs

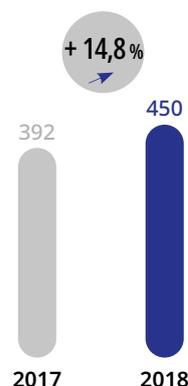
La plupart des sites du groupe sont installés dans des zones très facilement accessibles par les transports en commun. Pour ceux qui ne le sont pas ou pour encourager les salariés à ne pas utiliser leur véhicule personnel, des contrats avec des sociétés de transport privées peuvent être mis en place.

Un système de navettes régulières et entièrement gratuites est ainsi proposé aux collaborateurs pour tous les sites situés au Maghreb, aux Philippines et en Jamaïque ainsi que pour desservir les sites de Gurgaon en Inde, Xian en Chine, Usak et Balikesir en Turquie, Le Caire en Égypte ainsi qu'Água Branca et Lapa au Brésil. Ils sont très largement utilisés : ainsi, près de neuf collaborateurs sur dix des six sites marocains profitent des 144 navettes à leur disposition, tout comme 400 salariés du site de Xian en Chine.

Dans d'autres régions du monde, la prise en charge du transport des collaborateurs par un système de navettes ou parfois de taxis existe également de façon plus parcellaire et s'adresse le plus souvent aux collaborateurs travaillant en horaires décalés comme au Salvador, au Mexique, en Russie ou bien encore pour ceux résidant dans des quartiers éloignés ou dangereux.

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.

● Déplacement par salarié (en km par salarié)



Encouragement aux déplacements « verts »

Teleperformance et ses filiales encouragent leurs collaborateurs à utiliser des moyens de locomotion les moins polluants possible.

La principale initiative vise à faire la promotion de l'usage du vélo. Plus particulièrement adaptées aux sites situés en centre-ville, diverses campagnes encouragent les salariés à privilégier l'usage du vélo, notamment pour leurs déplacements domicile/travail.

Exemples d'initiatives visant à promouvoir l'usage du vélo :

Pays	Initiative
Colombie	Les salariés peuvent emprunter gratuitement des vélos à un loueur situé dans le bâtiment auprès duquel Teleperformance a établi un partenariat.
Albanie	Teleperformance a financé la création de 26 abris répartis sur toute la ville de Durrës, permettant de garer un total de 520 bicyclettes.
Brésil	Les courses inter-sites sont réalisées via une société livrant les plis en vélo.

Au-delà de ces initiatives, le groupe encourage l'utilisation des carburants les moins polluants. Par exemple, en Inde les navettes utilisées pour le transport des salariés circulent au gaz naturel.

Encouragement au covoiturage

Le covoiturage fait partie intégrante des préconisations du groupe en matière d'aménagement des sites.

Parfois directement organisé par Teleperformance, comme au Mexique, il est largement encouragé par le biais d'affichages en salles de pause, de petites annonces partagées sur l'intranet de la société et l'attribution de places de stationnement réservées.

2.5.2.5 Recyclage propre 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 le secteur d'activité du groupe.

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.

Matériel concerné	Actions mises en place	Réalisations
Ordinateurs/téléphones	<ol style="list-style-type: none"> dépollution des matériaux sensibles selon des normes et chartes spécifiques ; dons à des crèches, à des écoles, et à des organisations non-gouvernementales (ONG) à vocation sociale. 	En 2018, près de 2 700 ordinateurs ont été recyclés pour dépollution et 600 ont été donnés à travers le monde.
Papier	L'impression recto verso est systématisée et 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, de façon souvent couplée à des programmes caritatifs locaux.	Aux Philippines, le recyclage du papier est effectué au profit de la fondation Kythe, une ONG locale dédiée aux enfants hospitalisés qui s'en sert pour payer sa facture d'électricité.

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

2.6 UNE POLITIQUE RSE RECONNUE

La démarche RSE du groupe contribue à créer et à favoriser des relations de confiance et de long terme avec chacune des parties prenantes, tout particulièrement les collaborateurs, les clients, et les fournisseurs, dans le respect des cultures et des pratiques locales des pays dans lesquels Teleperformance est implanté. Les priorités d'actions, placées au cœur des activités du groupe, constituent un des leviers de motivation des collaborateurs, et ont pour vocation d'améliorer l'impact social, sociétal et environnemental de l'entreprise, ainsi que sa performance financière.

Teleperformance est déterminé à dépasser constamment ses objectifs en termes de responsabilité sociale à travers ses programmes d'aide aux personnes nécessiteuses et sa contribution à la protection de l'environnement. Évaluée par plusieurs agences de notation extra-financière et intégrée dans les indices Investissement Socialement Responsable (ISR), la performance RSE de Teleperformance est de plus en plus reconnue.

Teleperformance a été classée en 2018 parmi les cinq meilleurs performeurs au niveau international dans l'étude sectorielle sur les *Business Support Services* publiée par Vigeo.

2.6.1 Certifications

2.6.1.1 Verego SRS

En 2018 et pour la quatrième année consécutive, Teleperformance a reçu pour l'ensemble de ses sites à travers le monde la certification Verego *Social Responsibility Standard*, distinction la plus prestigieuse dans le domaine de la responsabilité sociale. Cette certification de l'ensemble des centres du groupe a été renouvelée au début de l'année 2019.

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.

Les certifications Verego reflètent la détermination de Teleperformance à dépasser constamment ses objectifs en termes de responsabilité sociale à travers ses programmes d'aide aux personnes nécessiteuses et sa contribution à la protection de l'environnement.

2.6.1.2 Eco Vadis

La société Eco Vadis, plateforme collaborative de notation de la performance sociale et environnementale des chaînes d'approvisionnement mondiales, a en 2018 renouvelé les distinctions décernées en 2017 à plusieurs filiales de Teleperformance :

- la médaille d'or à Teleperformance France ;
- la médaille d'argent à Teleperformance Nordic : Suède, Norvège, Danemark et Finlande.

Ces récompenses sont basées sur de très larges évaluations en ligne, validées en février 2019 pour Teleperformance France et en septembre 2018 pour Teleperformance Nordic.

L'évaluation Eco Vadis porte sur l'environnement, les pratiques au travail, les droits de l'homme, l'éthique des affaires et les achats responsables.

Ces deux médailles d'Eco Vadis attestent d'une approche RSE structurée et proactive et de politiques et d'actions effectives sur des sujets cruciaux.

Eco Vadis, tiers indépendant, souligne ainsi l'excellence de la démarche RSE, l'amélioration continue de la performance et reconnaît Teleperformance comme un partenaire fiable sur le long terme.

2.6.2 Notation extra-financière

Le groupe attache une grande importance à ses notations extra-financières et veille, par la qualité et la transparence des données fournies, à obtenir les notes qui reflètent au mieux ses actions RSE.

Teleperformance répond et s'engage activement auprès de trois agences de notation extra-financière établies et reconnues : MSCI, Sustainalytics et Vigeo. Ces agences permettent au groupe, à travers leurs revues régulières, de progresser et de mieux appréhender l'évolution des demandes. Teleperformance fait l'objet des notations suivantes par ces trois agences :

Agence de notation	Note 2018	Évolution
MSCI	AA	Stable depuis juillet 2014
Sustainalytics	68/100	En amélioration par rapport à la note de 67/100 en 2017

Teleperformance fait également l'objet d'une notation par l'agence Vigeo ; cette note est en amélioration continue depuis 2010.

2.6.3 Appartenance aux indices boursiers ESG

L'action Teleperformance fait notamment partie des indices boursiers ESG suivants :

- l'indice Euronext *Vigeo Eurozone* 120 depuis décembre 2015 qui sélectionne les 120 entreprises les plus avancées en termes de responsabilité sociale dans la zone Euro ;

- l'indice international *FTSE4Good* depuis juin 2018 qui identifie des entreprises socialement responsables suivant des critères environnementaux, sociaux et de gouvernance.

2.7 MÉTHODOLOGIE

En application des dispositions des articles L. 225-102-2 et R. 225-105-1 du Code de commerce, 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 12 ans, d'abord en lançant et en animant en 2006, *Citizen of the World*, un ensemble d'actions caritatives, humanitaires et solidaires, puis en 2008 *Citizen of the Planet*, à portée environnementale.

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

- la déclaration de renouvellement de l'engagement signée par le directeur général ;
- 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.

L'activité de Teleperformance, non industrielle, n'est pas génératrice de rejets significatifs dans l'air, l'eau ni le sol ; le groupe ne manufacture pas de produits transformés, pas plus qu'il ne consomme de matière première.

Compte tenu de la nature tertiaire des activités de prestataire de services, les enjeux en termes de responsabilité sociale, sociétale et environnementale sont essentiellement humains.

Par conséquent, le groupe a fait le choix que ce chapitre dédié à la thématique performance extra-financière se focalise principalement sur les aspects humains, tant concernant les salariés et les parties prenantes que l'impact territorial et social de l'activité du groupe et des 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 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 ;
- le bien-être animal ;
- la lutte contre le gaspillage alimentaire ;
- l'alimentation responsable, équitable et durable.

2.7.1 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.

Données	Collecte et contrôle	Période couverte	Périmètre
Informations quantitatives sociales	La collecte est réalisée via l'outil de reporting et de consolidation du groupe. Le contrôle 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 s'entendent au 31 décembre 2018.	Elles couvrent 100 % des effectifs, pour l'ensemble des filiales constituant le périmètre de consolidation (cf. note 13 des notes annexes aux états financiers consolidés). La formation, l'absentéisme et l'accidentologie s'entendent hors Intelenet qui représente 19 % de l'effectif total.
Informations quantitatives environnementales	La collecte se fait via un reporting mensuel. Le contrôle de ces données est assuré par le département reporting et consolidation qui collecte les pièces justificatives et procède à des contrôles de cohérence et à une analyse comparative avec l'année précédente.	Pour une année donnée N, la période couverte s'entend du 1 ^{er} octobre N-1 au 30 septembre N.	Le périmètre des informations publiées couvre pour la période de référence 88 % du chiffre d'affaires du groupe, à l'exception de la consommation d'eau pour laquelle certaines filiales (Argentine, France, Australie, Émirats arabes unis, Suisse, Suède, Norvège et Danemark et presque la moitié des centres aux États-Unis) 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 80 % du chiffre d'affaires du groupe.
Informations qualitatives	La collecte est réalisée via un questionnaire spécifique adressé à la direction financière des filiales les plus importantes. Le contrôle de ces informations est assuré à travers une analyse comparative et la collecte des pièces justificatives.	Les données s'entendent au 31 décembre 2018.	Les informations qualitatives ont été collectées pour les filiales les plus représentatives du groupe, qui couvrent 91 % des effectifs ; sont notamment exclus le Canada, le Costa Rica et l'ensemble des sites de TLS Contact et Praxidia.

2.7.2 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	L'effectif de clôture incluent toutes les personnes qui sont sous contrat de travail et rémunérées dans les différentes filiales du groupe ainsi que toutes les personnes intérimaires au 31 décembre.
Effectif moyen	L'effectif moyen est calculé en divisant par le nombre normal d'heures travaillées dans l'année, le nombre d'heures programmées sur cette même période. Le nombre normal d'heures travaillées est propre à chaque pays, en fonction des réglementations locales.
Heures de formation	Le nombre d'heures de formation indiqué peut être très légèrement sous-évalué car certaines filiales ne comptabilisent que les heures de formation octroyées aux agents. Cependant, les agents représentant environ 84 % de l'effectif et étant très nettement les principaux consommateurs de formation, cela ne peut être significatif.
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 (congrés, 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'eau	Il s'agit de la consommation totale annuelle d'eau du réseau public en mètres cubes.
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 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. 1 tonne = 2 200 rouleaux de papier toilette. Le facteur d'émission est de 0,41 tonne de CO ₂ /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 CO ₂ par kilomètre parcouru. Il est calculé en divisant les émissions de CO ₂ liées au trajet Paris-Londres (0,07 tonne de CO ₂) 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.

2.8 RAPPORT DE L'ORGANISME TIERS INDÉPENDANT, SUR LA DÉCLARATION CONSOLIDÉE DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE FIGURANT DANS LE RAPPORT DE GESTION

Exercice clos le 31 décembre 2018

A l'assemblée générale,

En notre qualité d'organisme tiers indépendant de la société Teleperformance SE, accrédité par le COFRAC sous le numéro 3-1049⁽¹⁾ et membre du réseau KPMG International comme l'un de vos commissaires aux comptes, nous vous présentons notre rapport sur la déclaration consolidée de performance extra-financière relative à

l'exercice clos le 31 décembre 2018 (ci-après la «Déclaration»), présentée dans le rapport de gestion du groupe en application des dispositions légales et réglementaires des articles L. 225-102-1, R. 225-105 et R. 225-105-1 du Code de commerce.

Responsabilité de la société

Il appartient au conseil d'administration d'établir une Déclaration conforme aux dispositions légales et réglementaires, incluant une présentation du modèle d'affaires, une description des principaux risques extra-financiers, une présentation des politiques appliquées au

regard de ces risques ainsi que les résultats de ces politiques, incluant des indicateurs clés de performance.

La Déclaration a été établie en appliquant les procédures de la société (ci-après le «Référentiel»), dont les éléments significatifs sont présentés dans la Déclaration et disponibles sur demande au siège de la société.

Indépendance et contrôle qualité

Notre indépendance est définie par les dispositions prévues à l'article L. 822-11-3 du Code de commerce et le code de déontologie de la profession. 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, de la doctrine professionnelle et des textes légaux et réglementaires applicables.

Responsabilité de l'organisme tiers indépendant

Il nous appartient, sur la base de nos travaux, de formuler un avis motivé exprimant une conclusion d'assurance modérée sur :

- la conformité de la Déclaration aux dispositions prévues à l'article R. 225-105 du Code de commerce ;
- la sincérité des informations fournies en application du 3° du I et du II de l'article R. 225-105 du Code de commerce, à savoir les résultats des politiques, incluant des indicateurs clés de performance, et les actions, relatifs aux principaux risques, ci-après les « Informations ».

Il ne nous appartient pas en revanche de nous prononcer sur :

- le respect par la société des autres dispositions légales et réglementaires applicables le cas échéant, en matière notamment de plan de vigilance et de lutte contre la corruption et l'évasion fiscale ;
- la conformité des produits et services aux réglementations applicables.

Nature et étendue des travaux

Nos travaux décrits ci-après ont été effectués conformément aux dispositions des articles A. 225-1 et suivants du Code de commerce déterminant les modalités dans lesquelles l'organisme tiers indépendant conduit sa mission et selon la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette intervention, ainsi qu'à la norme internationale ISAE 3000 (Assurance engagements other than audits or reviews of historical financial information).

Nous avons mené des travaux nous permettant d'apprécier la conformité de la Déclaration aux dispositions légales et réglementaires et la sincérité des Informations :

- nous avons pris connaissance de l'activité de l'ensemble des sociétés incluses dans le périmètre de consolidation, de l'exposé des principaux risques sociaux et environnementaux liés à cette activité, et, le cas échéant, de ses effets quant au respect des droits de l'homme et à la lutte contre la corruption et l'évasion fiscale ainsi que des politiques qui en découlent et de leurs résultats ;
- nous avons apprécié le caractère approprié du Référentiel au regard de sa pertinence, son exhaustivité, sa fiabilité, sa neutralité et son caractère compréhensible, en prenant en considération, le cas échéant, les bonnes pratiques du secteur ;

- nous avons vérifié que la Déclaration couvre chaque catégorie d'information prévue au III de l'article L. 225-102-1 en matière sociale et environnementale ainsi que de respect des droits de l'homme et de lutte contre la corruption et l'évasion fiscale ;
- nous avons vérifié que la Déclaration présente le modèle d'affaires et les principaux risques liés à l'activité de l'ensemble des sociétés incluses dans le périmètre de consolidation, y compris, lorsque cela s'avère pertinent et proportionné, les risques créés par ses relations d'affaires, ses produits ou ses services, au regard des informations prévues au I de l'article R. 225-105, ainsi que les politiques, les procédures de diligence raisonnable et les résultats, incluant les indicateurs clés de performance ;
- nous avons vérifié, lorsqu'elles sont pertinentes au regard des principaux risques ou des politiques présentés, que la Déclaration présente les informations prévues au II de l'article R. 225-105 ;
- nous avons apprécié le processus d'identification, de hiérarchisation et de validation des principaux risques ;
- nous nous sommes enquis de l'existence de procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par la société ;

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

- nous avons vérifié que la Déclaration comprend une explication claire et motivée des raisons justifiant l'absence de politique concernant un ou plusieurs de ces risques ;
- nous avons vérifié que la Déclaration couvre le périmètre consolidé, à savoir l'ensemble des sociétés incluses dans le périmètre de consolidation conformément à l'article L. 233-16 avec les limites précisées dans la Déclaration ;
- nous avons apprécié le processus de collecte mis en place par l'entité visant à l'exhaustivité et à la sincérité des résultats des politiques et des indicateurs clés de performance devant être mentionnés dans la Déclaration ;
- nous avons mis en œuvre sur les indicateurs clés de performance et les autres résultats quantitatifs ⁽¹⁾ que nous avons considérés les plus importants :
 - des procédures analytiques consistant à vérifier la correcte consolidation des données collectées ainsi que la cohérence de leurs évolutions,
 - des tests de détail sur la base de sondages, consistant à vérifier la correcte application des définitions et procédures et à rapprocher

les données des pièces justificatives. Ces travaux ont été menés auprès d'une sélection d'entités contributrices ⁽²⁾ et couvrent entre 16 % et 19 % des données consolidées des indicateurs clés de performance et résultats sélectionnés pour ces tests ;

- nous avons consulté les sources documentaires et mené des entretiens pour corroborer les procédures de diligence raisonnable (organisation, politiques, actions, résultats qualitatifs) que nous avons considérées les plus importantes ⁽³⁾ ;
- nous avons apprécié la cohérence d'ensemble de la Déclaration par rapport à notre connaissance de la société.

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 de sondages ainsi que des limites inhérentes au fonctionnement de tout système d'information et de contrôle interne, le risque de non-détection d'une anomalie significative dans la Déclaration ne peut être totalement éliminé.

Moyens et ressources

Nos travaux ont mobilisé les compétences de cinq personnes. Nous avons fait appel, pour nous assister dans la réalisation de nos travaux, à nos spécialistes en matière de développement durable et de responsabilité sociétale. Nous avons mené une dizaine d'entretiens avec les personnes responsables de la préparation de la Déclaration.

Conclusion

Sur la base de nos travaux, et compte tenu du périmètre de notre responsabilité, nous n'avons pas relevé d'anomalie significative de nature à remettre en cause le fait que la Déclaration est conforme

aux dispositions réglementaires applicables et que les Informations, prises dans leur ensemble, sont présentées, de manière sincère, conformément au Référentiel.

Paris la Défense, le 28 février 2019
KPMG S.A.

Anne Garans
Associée
Sustainability Services

Jacques Pierre
Associé

(1) Effectif au 31 décembre 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), Consommation d'électricité, Emissions indirectes de gaz à effet de serre (scope 2).

(2) Teleperformance China, Teleperformance Portugal, Telephilippines (Philippines), Teleperformance USA.

(3) Les conditions de santé et de sécurité au travail, Les rémunérations et leur évolution, Les politiques mises en œuvre en matière de formation, Le bilan des accords collectifs, Les mesures prises en faveur de l'égalité entre les femmes et les hommes, Les mesures de réduction des émissions de gaz à effet de serre issues du transport des salariés, Les actions de partenariat ou de mécénat, Les actions engagées pour prévenir la corruption.



Gouvernement d'entreprise

3.1	GOUVERNANCE	78	3.3	INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES EN MATIÈRE DE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE	126
3.1.1	Structure de gouvernance	78	3.3.1	Modalités particulières relatives à la participation des actionnaires aux assemblées générales	126
3.1.2	Code de gouvernement d'entreprise	79	3.3.2	Éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique	126
3.1.3	Le conseil d'administration	80	3.3.3	Opérations sur titres de la société	126
3.1.4	La direction générale	106	3.3.4	Conventions et engagements réglementés	127
3.2	RÉMUNÉRATIONS DES ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION	108	3.3.5	Rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés	127
3.2.1	Rémunérations des administrateurs	108			
3.2.2	Rémunérations des dirigeants mandataires sociaux	110			

Le présent chapitre constitue le rapport du conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise présenté à l'assemblée générale des actionnaires de Teleperformance SE qui se tiendra le 9 mai 2019, conformément aux dispositions des articles L. 225-37-2 à L. 225-37-5 du Code de commerce. Il a été élaboré avec l'appui de la direction générale,

de la direction financière et de la direction juridique, sur la base, notamment, des travaux du conseil d'administration. Il a été présenté au comité des rémunérations et des nominations avant approbation par le conseil d'administration dans sa séance du 28 février 2019.

3.1 GOUVERNANCE

3.1.1 Structure de gouvernance

Choix du mode 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.

Sur proposition du directeur général, le conseil d'administration peut nommer une ou plusieurs personnes physiques chargées d'assister le directeur général, avec le titre de directeur général délégué. En accord avec le directeur général, le conseil d'administration détermine l'étendue et la durée des pouvoirs conférés aux directeurs généraux délégués. Les directeurs généraux délégués disposent à l'égard des tiers des mêmes pouvoirs que le directeur général.

Le code AFEP-MEDEF, qui ne privilégie aucune forme, rappelle que le conseil d'administration se prononce, selon les impératifs particuliers, sur le choix d'une dissociation ou d'une unicité des fonctions de président et de directeur général. La formule retenue et les motivations sont ainsi portées à la connaissance des actionnaires et des tiers.

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

Le conseil d'administration, dans sa séance du 30 mai 2013, sur recommandation de son comité des rémunérations et des nominations, avait décidé de dissocier les fonctions de président du conseil et de directeur général et de mettre en place une structure de gouvernance articulée autour d'un président exécutif et d'un directeur général.

Dans sa séance du 13 octobre 2017, le conseil d'administration, sur recommandation de son comité des rémunérations et des nominations, a mis fin à la dissociation des fonctions adoptée en 2013 et a nommé un directeur général délégué. Ce choix résulte du souhait des actionnaires de voir évoluer la structure de gouvernance et d'un examen et d'une analyse approfondis de la gouvernance du groupe menés sous l'égide du comité des rémunérations et des nominations et en particulier de son président.

La structure de gouvernance instaurée en octobre 2017 est ainsi articulée autour d'un président-directeur général, en la personne de M. Daniel Julien, fondateur et dirigeant historique, d'un directeur général délégué, en la personne de M. Olivier Rigaudy et d'un comité exécutif renforcé en termes de compétences et d'expertise.

La réunion des fonctions de président du conseil et de directeur général et la nomination d'un directeur général délégué permettent d'affirmer une organisation du management plus lisible, plus rectiligne et surtout plus agile afin de favoriser l'accélération de la prise de décisions stratégiques et des circuits de décision pour une grande rapidité d'exécution pour répondre aux défis actuels et futurs du groupe.

Soucieux de renforcer la continuité de l'équilibre des pouvoirs et le dialogue actif et constructif en son sein, le conseil a créé, dans sa séance du 28 février 2018, la fonction d'administrateur référent. Il en a fixé les missions et les a consacrées dans son règlement intérieur (cf. section 3.1.3.2.3 *L'administrateur référent* ci-après). Il a également décidé de nommer M. Patrick Thomas, administrateur indépendant, aux fonctions d'administrateur référent.

Dans le cadre de son débat annuel sur le choix du mode de gouvernance, le conseil, dans sa séance du 28 février 2019, a décidé de maintenir cette structure de gouvernance, l'estimant la mieux adaptée à la société, au groupe, à ses impératifs, à ses enjeux et à sa stratégie sur le moyen et le long terme.

Les limitations apportées aux pouvoirs de la direction générale sont décrites dans le règlement intérieur du conseil d'administration (cf. section 3.1.3.2.2 ci-après) et dans les statuts.

3.1.2 Code de gouvernement d'entreprise

La société se réfère au code AFEP-MEDEF révisé en juin 2018 et disponible sur le site du MEDEF (www.medef.com). Conformément aux dispositions de l'article L. 225-37-4 du Code de commerce, le rapport du conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise 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 SE et les justifications de cette non-application.

Recommandations du code AFEP-MEDEF écartées ou non appliquées	Pratique de Teleperformance SE et justification
<p>Indemnités de non-concurrence (§ 23) § 23.3. Le conseil prévoit, 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.</p>	<p>Le conseil d'administration, dans sa séance du 30 novembre 2017, sur recommandation du comité des rémunérations et des nominations, a autorisé la modification de la convention de non-concurrence liant M. Daniel Julien, président-directeur général, à la société et à sa filiale Teleperformance Group Inc. Le troisième avenant à cette convention a ainsi été signé le 1^{er} décembre 2017. Il est rappelé que cette convention, conclue en 2006 et ultérieurement modifiée par décisions du conseil d'administration des 31 mai 2011, 30 novembre 2011 et 30 novembre 2017, a été approuvée par l'assemblée générale des actionnaires des 1^{er} juin 2006, 29 mai 2012 et 20 avril 2018.</p> <p>Lors de la même séance du 30 novembre 2017, le conseil a par ailleurs autorisé la conclusion d'une convention de non-concurrence entre la société et son directeur général délégué, M. Olivier Rigaudy. Cette convention a été signée le 1^{er} février 2018.</p> <p>Le conseil d'administration a fait le choix, pour ces deux conventions, dans l'intérêt réfléchi du groupe, de ne pas introduire de stipulation de nature à rendre incertaine l'obligation de non-concurrence des mandataires sociaux au moment de leur départ.</p> <p>Teleperformance est leader sur son marché. Le succès et la pérennité du groupe reposent sur la vision insufflée par ses dirigeants, la force de ses valeurs, l'implication de ses talents et une organisation complexe permettant de rendre agile une multinationale présente dans près de 80 pays et employant près de 300 000 personnes. De plus, dans le contexte de mutation du monde actuel, le groupe a entamé une phase de transformation, notamment numérique, impliquant des choix stratégiques et techniques importants et une évolution profonde de son <i>business model</i>. Les éléments qui assurent cette mutation sont le fruit d'investissements dans la réflexion et l'expérimentation. La protection des secrets d'affaires et, plus généralement, des informations sur la stratégie et l'organisation du groupe est donc essentielle pour sa pérennité et la protection effective de ses intérêts légitimes.</p> <p>À cet effet, le conseil d'administration souhaite adopter une position claire à l'égard des mandataires sociaux clés en cas de départ : ils s'interdisent toute concurrence, sous quelque forme que ce soit, pendant la période contractuelle. L'exercice d'une faculté de renonciation à l'obligation de non-concurrence au moment du départ repose, par hypothèse, sur des conjectures sur l'activité du mandataire sortant dans les mois suivant son départ. Par le jeu de ces conventions de non-concurrence, les obligations pesant sur les mandataires clés après leur départ sont sans ambiguïté et créent une relation forte, claire et engageante pour les deux parties. Le conseil d'administration estime que l'introduction d'une faculté de renonciation à son profit affaiblirait cette politique, au détriment de la protection des intérêts du groupe.</p>
<p>§ 23.4. Le conseil prévoit également que le versement de l'indemnité de non-concurrence est exclu dès lors que le dirigeant fait valoir ses droits à la retraite. En tout état de cause, aucune indemnité ne peut être versée au-delà de 65 ans.</p>	<p>S'agissant de la recommandation 23.4 du code AFEP-MEDEF introduite en juin 2018, le conseil d'administration a décidé de ne pas modifier les stipulations des conventions de non-concurrence, telles qu'approuvées par l'assemblée générale des actionnaires du 20 avril 2018 (<i>supra</i>, à propos du § 23), pour y introduire une condition d'âge compte tenu des critères de gestion et de la politique du groupe en matière de départ des mandataires sociaux telle que rappelée ci-dessus (<i>supra</i>, à propos du § 23) qui doit rester indépendante de l'âge du mandataire sortant. La protection des intérêts stratégiques du groupe en cas de départ est essentielle. Le conseil souhaite prémunir le groupe non seulement des situations de concurrence directe mais également des situations plus passives, de type consulting, exposant, même indirectement, les données sur le groupe qui forment ensemble son essence et le ciment de son succès. Le risque contre lequel le groupe souhaite se protéger par la conclusion de telles conventions ne disparaît pas, en effet, avec l'âge.</p>
<p>§ 23.6. L'indemnité de non-concurrence doit faire l'objet d'un paiement échelonné pendant sa durée.</p>	<p>Les stipulations des conventions de non-concurrence prévoient, et ce depuis leur conclusion :</p> <ul style="list-style-type: none"> • (i) s'agissant de la convention liant M. Daniel Julien, président-directeur général : un unique paiement de l'indemnité de non-concurrence ; • (ii) s'agissant de la convention liant M. Olivier Rigaudy, directeur général délégué : un ou plusieurs paiements (sur 12 mois) au choix du directeur général délégué. <p>Les conventions de non-concurrence prévoient des mécanismes de restitution <i>pro rata temporis</i> de l'indemnité déjà versée en cas de décès.</p>
<p>Représentation des actionnaires salariés et des salariés (§ 7) Dans un groupe, les administrateurs représentant les salariés élus ou désignés en application des exigences légales siègent au conseil de la société qui déclare se référer aux dispositions du présent code dans son rapport sur le gouvernement d'entreprise.</p>	<p>Depuis 2015, Teleperformance SE est une société européenne. À ce titre, elle dispose d'un comité de la société européenne qui est actuellement composé de 19 salariés représentant 18 pays de l'espace économique européen. Ce comité est présidé par un représentant de la société et se réunit au moins une fois par an. Cet organe de représentation, qui s'ajoute aux procédures nationales, est plus adapté à la réalité internationale et européenne du groupe et permet d'associer les salariés aux réflexions du groupe.</p> <p>Le choix du groupe a été de placer la représentation des salariés au niveau qu'il estime être le plus pertinent, conformément à l'objectif présidant à la représentation des salariés régie par les dispositions de l'article L. 225-27-1 du Code de commerce. En France, un administrateur représentant les salariés a ainsi été nommé au sein de la principale filiale française opérationnelle, Teleperformance France SA (et non au niveau de la holding, Teleperformance SE). Dans cette société, l'administrateur représentant les salariés dispose d'une voix délibérative et des mêmes droits, est soumis aux mêmes obligations, notamment de confidentialité, et encourt les mêmes responsabilités que ces derniers.</p> <p>La société est attentive à l'application des dispositions légales en matière de représentation des salariés au sein des conseils d'administration et notamment l'article L. 225-27-1 du Code de commerce. Elle reste également vigilante aux évolutions législatives et réglementaires en la matière et notamment celles en cours de discussion dans le cadre du projet de loi dite « loi PACTE ».</p>



3.1.3 Le conseil d'administration

3.1.3.1 Composition du conseil d'administration

Le conseil d'administration est actuellement composé de quatorze membres :

- neuf sont de nationalité étrangère ou binationaux, soit 64 %, six nationalités étant représentées ;
- neuf sont qualifiés d'indépendant en 2018, conformément à la définition retenue par le règlement intérieur du conseil et les recommandations du code AFEP-MEDEF.

Le conseil comprend en son sein des professionnels reconnus et expérimentés dans leurs domaines d'activités respectifs et de dimension internationale : conseils, marketing, banques d'affaires, santé, industrie, communication, distribution, relations internationales, relations publiques, *BtoB*, experts de la relation clients et finance. Ces compétences sont jugées clés dans la phase de développement du groupe et en lien avec la stratégie poursuivie. Elles correspondent aux activités et aux métiers des principaux clients du groupe.

Les informations individuelles sur les administrateurs de la société, et notamment la liste de leurs mandats et fonctions sont présentées aux paragraphes *Liste des administrateurs en fonction* et *Principales fonctions exercées par les administrateurs en fonction* ci-après.

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 peut 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.

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.

Il sera proposé à l'assemblée générale des actionnaires qui se tiendra le 9 mai 2019 de porter la limite d'âge statutaire du directeur général et du directeur général délégué de 70 à 75 ans (24^e et 25^e résolutions) et celle du tiers des administrateurs en fonction de 70 à 75 ans (23^e résolution). En effet, sur recommandation du comité des rémunérations et des nominations, le conseil a estimé que l'âge ne saurait être un critère primant sur l'expertise, la compétence, les résultats et l'engagement des personnes vis-à-vis du groupe. Par ailleurs, une limite d'âge basse peut avoir pour conséquences indirectes de complexifier la recherche de l'équilibre nécessaire dans la composition du conseil qui doit pouvoir conjuguer, prioritairement, les diversités attendues en matière d'expertise, d'expériences, de nationalités, de genre et d'indépendance.

Détention d'actions au sein de la société

Aux termes du règlement intérieur, chaque administrateur doit être propriétaire d'au moins 500 actions de la société pendant toute la durée de son mandat. Le nombre d'actions détenues par chacun des administrateurs est décrit au paragraphe *Liste des administrateurs en fonction* ci-après et équivaut, en valeur, à plus d'un an de jetons de présence.

Par ailleurs, les dirigeants mandataires sociaux doivent conserver au nominatif, dans le cadre des attributions d'actions de performance ou équivalents, au moins 30 % des actions acquises jusqu'à la fin de leurs fonctions (cf. section 3.2.2 ci-après).

Liste des administrateurs en fonction

	Informations personnelles			Expérience		Position au sein du conseil				
	Âge	Sexe	Nationalité	Nombre d'actions	Nombre de mandats dans des sociétés cotées ⁽¹⁾	Indépendance	Date initiale de nomination ⁽²⁾	Échéance du mandat ⁽³⁾	Ancienneté au conseil au 31/12/2018	Participations à des comités
DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX										
M. Daniel Julien Président du conseil	66	M	Française et américaine	974 314	0	Non	31/05/2011	AG 2021	29 ans ⁽⁴⁾	-
ADMINISTRATEURS INDÉPENDANTS										
Mme Emily Abrera	71	F	Philippines	1 000	0	Oui	27/11/2012	AG 2021	6 ans	Comité des rémunérations et des nominations
M. Alain Boulet	69	M	Française	600	0	Oui	31/05/2011	AG 2019 ⁽⁵⁾	8,5 ans	Comité d'audit et de la conformité (président)
Mme Pauline Ginesté	48	F	Française et britannique	1 000	1	Oui	28/04/2016	AG 2019 ⁽⁵⁾	2,5 ans	-
Mme Wai Ping Leung	66	F	Chinoise et britannique	1 000	0	Oui	28/04/2016	AG 2019 ⁽⁵⁾	2,5 ans	-
M. Robert Paszczak	68	M	Américaine	1 014	0	Oui	31/05/2011	AG 2019 ⁽⁵⁾	8,5 ans	Comité des rémunérations et des nominations (président)
Mme Christobel Selecky	63	F	Américaine	1 000	0	Oui	07/05/2014	AG 2020	4,5 ans	-
Mme Angela Maria Sierra-Moreno	64	F	Colombienne	1 000	0	Oui	07/05/2014	AG 2020	4,5 ans	-
M. Patrick Thomas	71	M	Française	500	2	Oui	30/11/2017	AG 2019 ⁽⁵⁾	1 an	-
M. Stephen Winningham	69	M	Américaine et britannique	1 000	0	Oui	31/05/2011	AG 2021	8,5 ans	Comité d'audit et de la conformité
ADMINISTRATEURS NON-INDÉPENDANTS										
M. Bernard Canetti	69	M	Française	1 000	0	Non	31/05/2011	AG 2020	13,5 ans	Comité des rémunérations et des nominations
M. Philippe Dominati	64	M	Française	1 000	0	Non	31/05/2011	AG 2020	22,5 ans	-
M. Jean Guez	73	M	Française	1 000	0	Non	31/05/2011	AG 2020	8,5 ans	Comité d'audit et de la conformité
Mme Leigh Ryan	65	F	Américaine	1 000	0	Non	28/04/2016	AG 2019 ⁽⁵⁾	2,5 ans	-

(1) Dans des sociétés autres que la société.

(2) La date indiquée correspond à celle de première nomination en qualité d'administrateur à la suite du 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.

(3) 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.

(4) Il est rappelé que M. Daniel Julien est le fondateur historique du groupe.

(5) Renouvellements proposés à l'assemblée générale du 9 mai 2019.

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

Qualité d'administrateur indépendant

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.

Le conseil 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. Il qualifie ainsi, annuellement, 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, étant précisé que le conseil peut estimer qu'un de ses membres, bien que satisfaisant les critères ci-dessous, ne doit pas être qualifié d'indépendant compte tenu de sa situation particulière ou de celle de la société, et inversement.

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 ces sociétés. Son analyse porte également sur les autres modalités de la relation d'affaires (durée, importance, etc.) lorsqu'une telle relation existe. Dans ce dernier cas, elles sont conclues à des prix de marché et leurs montants sont non significatifs pour chaque partie.

De tels contrats lorsqu'ils existent sont décrits au paragraphe *Déclarations sur la situation des membres des organes d'administration, de direction et de surveillance* ci-après et sont, en toute hypothèse,

conclus à des prix de marché et leurs montants sont non significatifs tant pour le groupe que pour les contreparties. Au jour d'établissement du présent document de référence, le contrat concerné n'implique qu'un administrateur (M. Daniel Julien) qui n'est pas indépendant. Aussi, aucun des administrateurs qualifiés d'indépendants, au regard des critères rappelés ci-après, n'entretient directement ou indirectement de relations d'affaires avec la société ou le groupe.

Les critères d'indépendance retenus par la société et le code AFEP-MEDEF sont les suivants :

Critère 1	Salarié mandataire social au cours des 5 années précédentes Ne pas être ou ne pas avoir été au cours des 5 années précédentes : <ul style="list-style-type: none"> • salarié ou dirigeant mandataire social exécutif de la société ; • salarié, dirigeant mandataire social exécutif ou administrateur d'une société que la société consolide ; • salarié, dirigeant mandataire social exécutif ou administrateur de la société mère de la société ou d'une société consolidée par cette société mère.
Critère 2	Mandats croisés 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 5 ans) détient un mandat d'administrateur.
Critère 3	Relations d'affaires significatives Ne pas être client, fournisseur, banquier de financement, conseil : <ul style="list-style-type: none"> • significatif de la société ou de son groupe ; • ou pour lequel la société ou son groupe représente une part significative de l'activité. L'appréciation du caractère significatif ou non de la relation entretenue avec la société ou son groupe est débattue par le conseil et les critères quantitatifs et qualitatifs ayant conduit à cette appréciation (continuité, dépendance économique, exclusivité, etc.) explicités dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise.
Critère 4	Lien familial Ne pas avoir de lien familial proche avec un mandataire social.
Critère 5	Commissaire aux comptes Ne pas avoir été commissaire aux comptes de la société au cours des cinq années précédentes.
Critère 6	Durée de mandat supérieure à 12 ans Ne pas être administrateur de la société depuis plus de 12 ans. La perte de la qualité d'administrateur indépendant intervient à la date anniversaire des 12 ans.
Critère 7	Statut du dirigeant mandataire social non exécutif Un dirigeant mandataire social non exécutif ne peut être considéré comme indépendant s'il perçoit une rémunération variable en numéraire ou des titres ou toute rémunération liée à la performance de la société ou du groupe.
Critère 8	Statut de l'actionnaire important Des administrateurs représentant des actionnaires importants de la société ou sa société mère peuvent être considérés comme indépendants dès lors que ces actionnaires ne participent pas au contrôle de la société. Toutefois, au-delà d'un seuil de 10 % en capital ou en droits de vote, le conseil, sur rapport du comité des nominations, s'interroge systématiquement sur la qualification d'indépendant en tenant compte de la composition du capital de la société et de l'existence d'un conflit d'intérêts potentiel.

Aux fins d'interprétation du présent tableau :

- 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.

La qualification retenue par le conseil d'administration, sur recommandation de son comité des rémunérations et des nominations, pour chacun de ses membres au 31 décembre 2018 et à la date d'établissement du présent document de référence, est la suivante :

Nom	Critères ⁽¹⁾								Qualification retenue par le conseil
	Critère 1	Critère 2	Critère 3	Critère 4	Critère 5	Critère 6	Critère 7	Critère 8	
Daniel Julien	X	•	•	•	•	X	•	•	Non indépendant
Emily Abrera	•	•	•	•	•	•	•	•	Indépendante
Alain Boulet	•	•	•	•	•	•	•	•	Indépendant
Bernard Canetti	•	•	•	•	•	X	•	•	Non indépendant
Philippe Dominati	X	•	•	•	•	X	•	•	Non indépendant
Pauline Ginestié	•	•	•	•	•	•	•	•	Indépendante
Jean Guez	X	•	•	•	•	•	•	•	Non indépendant
Wai Ping Leung	•	•	•	•	•	•	•	•	Indépendante
Robert Paszczak	•	•	•	•	•	•	•	•	Indépendant
Leigh Ryan	X	•	•	•	•	•	•	•	Non indépendante
Christobel Selecky	•	•	•	•	•	•	•	•	Indépendante
Angela Maria Sierra-Moreno	•	•	•	•	•	•	•	•	Indépendante
Patrick Thomas	•	•	•	•	•	•	•	•	Indépendant
Stephen Winningham	•	•	•	•	•	•	•	•	Indépendant

(1) Dans ce tableau :

- signifie que le critère d'indépendance est satisfait ;
- X signifie que le critère d'indépendance n'est pas satisfait.

Politique de diversité au sein du conseil d'administration

Le conseil d'administration attache une importance particulière à l'équilibre de sa composition et celle de ses comités, notamment en termes de diversité. Il s'appuie notamment sur les travaux du comité des nominations et des rémunérations qui propose, aussi souvent que les circonstances l'exigent, les évolutions souhaitables de la composition du conseil d'administration et des comités en fonction de la stratégie du groupe.

Les travaux du comité visent notamment à assurer la complémentarité des compétences des administrateurs et la diversité de leurs profils, à maintenir un taux d'indépendance du conseil (au regard de la structure de gouvernance de la société et de son actionnariat), à rechercher une représentation équilibrée des hommes et des femmes au conseil, et promouvoir une représentation adaptée d'administrateurs de diverses nationalités, afin de garantir aux actionnaires et au marché que ses missions sont accomplies avec l'indépendance, l'objectivité et l'expertise nécessaires.

Dans sa séance du 30 novembre 2018, le conseil d'administration a examiné, en application des dispositions de l'article L. 225-37-4 6° du Code de commerce, la politique de diversité appliquée en son sein, les objectifs de cette politique, les modalités de sa mise en œuvre ainsi que les résultats obtenus au cours de l'exercice 2018.

Il a ainsi estimé, en termes de composition du conseil, que les objectifs fixés pour 2018 de maintien de la représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein du conseil, de maintien de la présence de plusieurs nationalités et de maintien de diverses expertises et expériences nationales et internationales, continuent d'être atteints. En effet, le conseil compte parmi ses quatorze membres, six femmes (43 %), des représentants de six nationalités différentes ainsi que des professionnels expérimentés et reconnus dans leurs domaines d'activités respectifs, complémentaires et de dimension internationale.

En matière d'indépendance de ses membres, le conseil a également constaté, avec un taux d'administrateurs indépendant de 64 %, que l'objectif de maintien d'un taux d'indépendance supérieur à la moitié des membres continue d'être atteint.

S'agissant de l'objectif de diversité en termes d'âge, il a enfin relevé qu'il n'y avait pas plus d'un tiers d'administrateur en fonction âgés de plus de 70 ans.

Compte tenu de l'ensemble de ces éléments, le conseil d'administration a considéré que sa composition restait pleinement satisfaisante en 2018 au regard des critères de diversité pertinents. Il entend rester néanmoins attentif à l'examen de tous facteurs d'amélioration qui pourraient, à l'avenir, se révéler profitables au dynamisme du groupe.

La politique de diversité au sein des instances dirigeantes est décrite à la section 3.1.4 *La direction générale*.

Principales fonctions exercées par les administrateurs en fonction



Daniel Julien
Président-directeur général

66 ans

Nationalités :
française et américaine

Nombre d'actions détenues :
974 314

Échéance du mandat :
AG 2021

EXPERTISE ET EXPÉRIENCE

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 a été président-directeur général à la suite du changement de gouvernance (d'une structure duale vers une structure moniste). De mai 2013 à octobre 2017, dans le cadre de la dissociation des fonctions, il a été nommé président exécutif du groupe. Depuis le 13 octobre 2017, Daniel Julien est président-directeur général.

MANDATS EN COURS

Groupe Teleperformance

- président du conseil et directeur général de Teleperformance Group Inc. (États-Unis)
- administrateur de diverses filiales étrangères du groupe (USA, Canada, Inde, 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

Néant

Hors groupe

Néant



Emily Abrera

Administrateur indépendant et membre du comité des rémunérations et des nominations

71 ans

Nationalité :

philippine

Nombre d'actions détenues :

1 000

Échéance du mandat :

AG 2021

EXPERTISE ET EXPÉRIENCE

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, elle 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 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
- administrateur de J. Romero Advertising

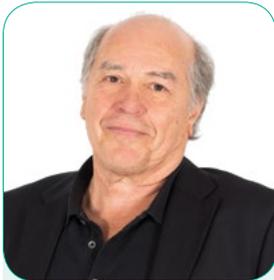
MANDATS ÉCHUS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES

Groupe Teleperformance

Néant

Hors groupe

Néant



Alain Boulet

Administrateur indépendant et président du comité d'audit et de la conformité

69 ans

Nationalité :

française

Nombre d'actions détenues :

600

Échéance du mandat :

AG 2019

EXPERTISE ET EXPÉRIENCE

Né le 24 juin 1949, M. Alain Boulet est diplômé en psychologie, éthologie et science des comportements à l'Université de Nanterre. Entre 1975 et 1985, au sein du groupe Time Warner, il conçoit et met en œuvre les opérations de vente par correspondance en conquête et fidélisation clientèle pour l'Europe du Sud puis il crée les premiers centres d'appels dédiés aux clients du groupe Time.

En 1985, il est président fondateur de l'agence ONE. Initialement axée sur son savoir-faire des métiers de la vente par correspondance, l'agence deviendra l'un des leaders en matière de conception et de mise en place des stratégies de *customer relationship management* et de communication tant pour le *Business to Business* que pour le *Business to Consumer*. En 1999, il devient président du groupe SR Marketing Services, groupe intervenant sur l'ensemble de la chaîne des services marketing spécialisé. L'expertise offerte couvrant aussi bien l'amont et la recherche avec les métiers des études qualitatives et quantitatives, le *Data Mining* ou les modèles prédictifs, que l'aval avec l'ensemble des métiers de la communication spécialisée comme la promotion des ventes, le marketing direct ou le Web jusqu'au *Field Marketing*, l'animation et la stimulation des réseaux de vente.

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

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

MANDATS EN COURS

Groupe Teleperformance

Néant

Hors groupe

Néant

MANDATS ÉCHUS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES

Groupe Teleperformance

Néant

Hors groupe

Néant



Bernard Canetti

Administrateur et membre du comité des rémunérations et des nominations

69 ans

Nationalité :

française

Nombre d'actions détenues :

1 000

Échéance du mandat :

AG 2020

EXPERTISE ET EXPÉRIENCE

Né le 7 mai 1949, M. Bernard Canetti est diplômé de l'école supérieure de commerce ESCP Europe en 1972. La carrière de M. 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. À la suite d'une croissance spectaculaire, 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) et Comme J'aime Italie SAS (Italie)
- président de Centre Européen de Formation SAS (France)
- président de Xynergy groupe SAS (France)
- administrateur de Productions Jacques Canetti SA et Éditions Majestic (France)
- gérant de Bernard Canetti Entreprises EURL (France)

MANDATS ÉCHUS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES

Groupe Teleperformance

Néant

Hors groupe

- président de Provea SAS, Éditions Atlas SAS et Éditions Atlas Inc. (Canada)
- administrateur de Marathon SAS





Philippe Dominati

Administrateur

64 ans

Nationalité :

française

Nombre d'actions détenues :

1 000

Échéance du mandat :

AG 2020

EXPERTISE ET EXPÉRIENCE

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 (VIII^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 SA (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

Néant

Hors groupe

Néant



Pauline Ginestié

Administrateur indépendant

48 ans

Nationalités :

française et britannique

Nombre d'actions détenues :

1 000

Échéance du mandat :

AG 2019

EXPERTISE ET EXPÉRIENCE

Née le 30 décembre 1970, Pauline Ginestié est titulaire d'un MBA de la Columbia Business School de l'Université de Columbia à New York. Elle est également diplômée de Sciences-Po Paris (économie et finance) et de l'Université de Paris-X (maîtrise de littérature anglaise). 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*) de l'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. Depuis 2017, elle est administrateur indépendante de PCAS.

Mme Pauline Ginestié a été nommée administrateur par l'assemblée générale du 28 avril 2016.

MANDATS EN COURS

Groupe Teleperformance

Néant

Hors groupe

Sociétés cotées :

- administrateur de PCAS (France)

Sociétés non cotées :

Néant

MANDATS ÉCHUS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES

Groupe Teleperformance

Néant

Hors groupe

Néant



Jean Guez

Administrateur et membre du comité d'audit et de la conformité

73 ans

Nationalité :

française

Nombre d'actions détenues :

1 000

Échéance du mandat :

AG 2020

EXPERTISE ET EXPÉRIENCE

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 SA (Tunisie)
- administrateur de Société Méditerranéenne de Teleservices SA (Tunisie)
- administrateur de Société Anonyme Marocaine d'Assistance Clients SA (Maroc)
- administrateur de Luxembourg Contact Centers SARL (Luxembourg)

Hors groupe (sociétés non cotées)

- gérant de Cabinet SCA
- cogérant 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

66 ans

Nationalités :

citoyenne chinoise ayant la nationalité britannique

Nombre d'actions détenues :

1 000

Échéance du mandat :

AG 2019

EXPERTISE ET EXPÉRIENCE

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

Professionnelle de l'industrie textile depuis 1982, elle dispose également d'une expérience forte dans le domaine de la logistique, de la distribution et du marketing. En 1994, elle est directeur régional en charge des ventes vers l'Europe au sein de Inchcape Buying Services, réseau d'approvisionnement mondial acquis par le groupe Li & Fung en 1995. De 2000 à 2010, elle est directeur exécutif et membre du conseil de Li & Fung, société cotée au Hong Kong Stock Exchange, en charge des exportations vers l'Europe et les États-Unis. De 2011 à 2017, elle est présidente de LF Fashion, société du groupe Li & Fung. En juillet 2017, elle est nommée directeur général de Cobalt Fashion Holding Limited, une joint-venture créée par LH Pegasus Holding Limited et South Ocean Knitters Holdings Limited.

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

Mme Wai Ping Leung a été nommée administrateur par l'assemblée générale du 28 avril 2016.

MANDATS EN COURS

Groupe Teleperformance

Néant

Hors groupe (sociétés non cotées)

- administrateur dans diverses filiales du groupe Li & Fung Limited
- administrateur dans diverses filiales du groupe Cobalt Fashion
- administrateur de Purple Wise Ltd
- administrateur de Sable Industries Ltd
- administrateur de Karez Ltd
- administrateur de Atko Ltd
- administrateur de Sun Alliance Ltd
- administrateur de Great Bluebell Development Inc.

MANDATS ÉCHUS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES

Groupe Teleperformance

Néant

Hors groupe

- administrateur dans diverses filiales du groupe Li & Fung Limited



68 ans

Nationalité :

américaine

Nombre d'actions détenues :

1 014

Échéance du mandat :

AG 2019

Robert Paszczak

Administrateur indépendant et président du comité des rémunérations et des nominations

EXPERTISE ET EXPÉRIENCE

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 & Trust (Wintrust Group) (États-Unis)
- administrateur de Euclid Beverage (États-Unis)

MANDATS ÉCHUS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES

Groupe Teleperformance

Néant

Hors groupe

Néant



Leigh Ryan

Administrateur

65 ans

Nationalité :

américaine

Nombre d'actions détenues :

1 000

Échéance du mandat :

AG 2019

EXPERTISE ET EXPÉRIENCE

Née le 6 novembre 1953, Mme 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 *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 22 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 est membre honoraire du conseil d'administration de La Jolla Music Society, dont elle a été administrateur pendant 12 ans, dont deux 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.

Mme Leigh Ryan a été nommée administrateur par l'assemblée générale du 28 avril 2016.

MANDATS EN COURS

Groupe Teleperformance

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

Hors groupe

Néant

MANDATS ÉCHUS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES

Groupe Teleperformance

Néant

Hors groupe

Néant





Christobel Selecky
Administrateur indépendant

63 ans

Nationalité :
américaine

Nombre d'actions détenues :
1 000

Échéance du mandat :
AG 2020

PARCOURS ET EXPÉRIENCE

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). Mme Christobel Selecky dispose d'une expérience de plus de trente années dans le secteur des soins de santé en tant qu'administrateur, dirigeante et créatrice d'entreprise. En 1981, elle intègre la société américaine FHP International Corporation, société, cotée au NASDAQ, assurant la gestion de régimes privés de soins de santé, et la commercialisation d'assurances garantie et couvertures de santé. Elle devient présidente de California Health Plan, la plus importante filiale de FHP, qui réalise un chiffre d'affaires annuel de 2 milliards de dollars et gère plus d'un million de plans d'assurances santé. En 1996, elle est cofondatrice et président-directeur général de LifeMasters Supported Selfcare Inc., une société assurant des prestations externalisées de gestion de plans de santé et d'avantages consentis par les employeurs 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 sur le 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 préside le conseil d'administration et 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 est également administrateur, préside le comité de gestion des risques et de la qualité et est membre du comité d'audit de Verity Health System, qui opère dans six hôpitaux en Californie du nord et du sud. Enfin, elle est administrateur, préside le comité des finances et est membre du comité des rémunérations de SCAN Health Plan, l'un des plans de santé Medicare Advantage sans but lucratif les plus anciens et les plus importants du pays. Elle est également professeur adjoint à l'Université de Californie, à l'école de commerce Irvine Paul Merage, programme de MBA en enseignement de l'entrepreneuriat en soins de santé.

Très engagée dans le milieu associatif, Mme Christobel Selecky fut, jusqu'à récemment, membre du conseil, vice-présidente 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)
- administrateur de SCAN Health Plan (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

64 ans

Nationalité :

colombienne

Nombre d'actions détenues :

1 000

Échéance du mandat :

AG 2020

EXPERTISE ET EXPÉRIENCE

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)

MANDATS ÉCHUS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES

Groupe Teleperformance

Néant

Hors groupe

- administrateur de Dinamica (Colombie)





© Thomas Laisné

71 ans

Nationalité :

française

Nombre d'actions détenues :

500

Échéance du mandat :

AG 2019

Patrick Thomas

Administrateur indépendant et administrateur référent

PARCOURS ET EXPÉRIENCE

Né le 16 juin 1947, M. Patrick Thomas est diplômé de l'École supérieure de commerce de Paris (ESCP). Il a été directeur général de Pernod Ricard U.K. de 1986 à 1989. Il a également été président du groupe Lancaster de 1997 à 2000, puis président-directeur général de la société britannique William Grant & Sons Ltd de 2000 à 2003. Enfin, il a assumé la fonction de directeur général d'Hermès International de 1989 à 1997. Il a rejoint de nouveau le groupe Hermès de 2003 à 2014 en tant que directeur général puis gérant d'Hermès International.

M. Patrick Thomas a été coopté au sein du conseil d'administration de la société le 30 novembre 2017. Cette cooptation a été ratifiée par l'assemblée générale du 20 avril 2018. Le 28 février 2018, il a été nommé administrateur référent par le conseil d'administration.

MANDATS EN COURS

Groupe Teleperformance

Néant

Hors groupe

Sociétés cotées :

- administrateur, membre du comité des rémunérations et président du comité des nominations et de la gouvernance de Renault SA (France)
- vice-président du conseil de surveillance et président du comité des rémunérations de Laurent Perrier SA (France)

Sociétés non cotées :

- membre du conseil de surveillance de Leica Camera AG (Allemagne)
- membre du conseil de surveillance de Château Palmer (France)
- président du conseil de surveillance, président du comité des rémunérations et président du comité des investissements d'Ardian (France)
- vice-président du conseil de surveillance de Massilly Holding (France)
- président et administrateur de Shang Xia Trading (Chine)
- président et administrateur de Full More Group (Hong Kong)

MANDATS ÉCHUS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES

Groupe Teleperformance

Néant

Hors groupe

- administrateur de Lacoste (France)
- vice-président du conseil de surveillance et membre du conseil de surveillance de Gaulme (France)
- administrateur et censeur de Remy Cointreau (France)
- gérant d'Hermès International et nombreux mandats dans des filiales du groupe Hermès.



Stephen Winningham

Administrateur indépendant et membre du comité d'audit et de la conformité

69 ans

Nationalités :

américaine et britannique

Nombre d'actions détenues :

1 000

Échéance du mandat :

AG 2021

EXPERTISE ET EXPÉRIENCE

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 trente ans dans le domaine bancaire. Il débute sa carrière dans le secteur bancaire chez Citibank, NA 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 coresponsable au département *Corporate Finance - Europe, Middle East and Africa* de Houlihan Lokey à Londres. Il est également co-fondateur et président de City Harvest, organisme caritatif de lutte contre la faim situé 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 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)

- directeur général de Houlihan Lokey (Royaume-Uni)

MANDATS ÉCHUS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES

Groupe Teleperformance

Néant

Hors groupe

Néant



Évolution de la composition du conseil au cours de l'exercice 2018

Conformément à la recommandation n° 2012-02 de l'AMF, le tableau ci-dessous présente de manière synthétique les changements intervenus en 2018 dans la composition du conseil d'administration. Cette situation est arrêtée au 31 décembre 2018.

	Départ	Nomination	Renouvellement/ Ratification de nomination	Commentaires
Conseil d'administration	-	-	Ratification de la nomination provisoire de M. Patrick Thomas en qualité d'administrateur. Mme Emily Abrera et MM. Daniel Julien, Bernard Canetti, Jean Guez et Stephen Winningham ont été renouvelés dans leur mandat d'administrateurs.	Diversification dans la composition du conseil : Compétence/indépendance/ connaissance du groupe/ administrateur référent
Comité d'audit et de la conformité	-	-	-	-
Comité des rémunérations et des nominations	-	-	-	-
Autres	-	-	-	-

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

Il est proposé à l'assemblée générale du 9 mai 2019 de renouveler les mandats de six administrateurs qui arrivent à échéance. Si l'assemblée générale approuve les propositions qui lui sont faites :

- les mandats de Mmes Pauline Ginestié, Wai Ping Leung, Leigh Ryan et de M. Patrick Thomas seront renouvelés pour une durée de trois ans ;
- les mandats de MM. Alain Boulet et Robert Paszczak seront renouvelés pour une durée de deux ans.

Conformément à la politique de diversité précédemment exposée (*supra*, § *Politique de diversité au sein du conseil d'administration*), si l'assemblée approuve l'ensemble des résolutions ainsi proposées, ces renouvellements permettront de maintenir :

- un fort taux d'indépendance, soit 64 %.
Le conseil d'administration, sur proposition de son comité des rémunérations et des nominations, a estimé que Mmes Pauline Ginestié, Wai Ping Leung et MM. Alain Boulet, Robert Paszczak et Patrick Thomas continuent à être qualifiés d'indépendants en application des critères d'indépendance du code AFEP-MEDEF (*supra*, § *Qualité d'administrateur indépendant*) ;
- 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 ou binationaux ;
- une forte expertise et connaissance du groupe, de ses métiers et de ses spécificités nécessaires au bon fonctionnement du conseil.

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 d'assister au débat et de participer au vote de la délibération correspondante.

À la connaissance de la société et au jour de l'établissement du présent document de référence :

- aucun conflit d'intérêts n'est identifié entre les devoirs de chacun des membres du conseil et de la direction générale à l'égard de la société et/ou du groupe en leur qualité de mandataire social et leurs intérêts privés ou autres devoirs ;
- 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 ou de la direction générale a été sélectionné en cette qualité ;
- 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 plans*.

Contrats de services ou conventions conclues avec un administrateur

M. Daniel Julien, président-directeur général et administrateur non-indépendant, est actionnaire à hauteur de 35 % d'une société propriétaire d'un immeuble donné en location depuis 2010 à Servicios Hispanic Teleservices S.C. (Mexique). Le montant total du loyer s'est élevé pour 2018 à 591 973,95 dollars US contre 577 843,62 dollars US pour 2017.

Cette convention est qualifiée de convention courante conclue à des conditions normales.

Prêts et garanties accordés aux administrateurs

La société n'a accordé aucun prêt ni consenti aucune garantie en faveur de l'un des administrateurs.

Participations détenues par les administrateurs dans les sociétés du groupe

En 2018, poursuivant sa politique de rachat des minoritaires, le groupe a acquis les participations détenues par les trois actionnaires minoritaires de la société GN Research S.A (Luxembourg) (devenue Praxidia S.A.) dont 10 % du capital détenus par M. Daniel Julien acquis pour un montant total de 910 000 euros. À la suite de ces opérations, le groupe détient 100 % du capital social (contre 67 % avant ces rachats) de Praxidia S.A.

Cette opération a été réalisée sur la base de la valeur de marché déterminée au résultat de l'évaluation réalisée par un expert indépendant. Le comité d'audit et de la conformité a revu les travaux de cet expert et a retenu la fourchette basse de son évaluation pour cette opération. Cette dernière a été réalisée sur ces bases et approuvée par le conseil d'administration, M. Julien n'ayant pas participé aux débats, ni au vote.

M. Daniel Julien, président-directeur général, est actionnaire de Hong Kong Asia CRM Ltd (Hong Kong) à hauteur de 7 %.

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 filiales et participations de la société, en dehors des seules actions ou parts sociales détenues en raison d'un mandat au sein du groupe.

3.1.3.2 Organisation et fonctionnement du conseil d'administration

3.1.3.2.1 Règlement intérieur du conseil d'administration

Le conseil d'administration de la société a adopté, le 31 mai 2011 et modifié le 28 février 2019, 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 cotées. 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.

Gestion des conflits d'intérêts

Dans le cadre de la gestion des conflits d'intérêts, le conseil d'administration autorise les conventions règlementées 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 d'assister aux délibérations et de participer au vote correspondant.

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.

Les membres du conseil d'administration bénéficient lors de leur nomination d'une présentation des activités du groupe ainsi que, à leur demande, d'une formation complémentaire sur les spécificités comptables, financières et opérationnelles du groupe, son secteur d'activités et ses enjeux en matière de responsabilité sociale et environnementale. Des entretiens sont organisés avec le président-directeur général, le directeur général délégué 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 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 vidéoconférence 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 de la conformité 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.

3.1.3.2.2 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 et du rapport de gestion ;
- 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 que les dirigeants mandataires sociaux sont tenus de conserver au nominatif jusqu'à la cessation de leurs fonctions ;
- revue des principaux enjeux dans le domaine de la responsabilité sociétale des entreprises ;
- promotion de la création de valeurs par le groupe à long terme en considérant les enjeux sociaux et environnementaux de ses activités ;
- examen régulier, en lien avec la stratégie qu'il a définie, des opportunités et des risques tels que les risques financiers, juridiques, opérationnels, sociaux et environnementaux ainsi que les mesures prises en conséquence ;
- vérification, le cas échéant, de la mise en place d'un dispositif de prévention et de détection de la corruption et du trafic d'influence ;
- vérification que les dirigeants mandataires sociaux exécutifs mettent en œuvre une politique de non-discrimination et de diversité notamment en matière de représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des instances dirigeantes ;
- établissement du rapport sur le gouvernement d'entreprise.

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.

- État des délégations et autorisations en cours de validité accordées au conseil par les assemblées générales mixtes des 28 avril 2016 et 23 juin 2017 et projets d'autorisations soumis à l'assemblée générale du 9 mai 2019 en matière d'augmentations de capital

	Date de l'assemblée (n° de résolution)	Montant nominal maximum (en euros)	Durée (expiration)	Utilisation faite au cours de l'exercice 2018
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 *	23 juin 2017 (18 ^e)	40 millions ⁽¹⁾	26 mois (août 2019)	Aucune
Augmentation de capital par émission d'actions ordinaires et de valeurs mobilières donnant accès au capital ou à l'attribution de titres de créance avec maintien du droit préférentiel de souscription des actionnaires *	9 mai 2019 (19 ^e)	50 millions ⁽²⁾	26 mois (juillet 2021)	-
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 cinq jours de bourse *	23 juin 2017 (19 ^e)	28 millions ⁽³⁾	26 mois (août 2019)	Aucune
Augmentation de capital par émission d'actions ordinaires et de valeurs mobilières donnant accès au capital ou à l'attribution de titres de créance, avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires par offre au public ou en rémunération de titres dans le cadre d'une offre publique d'échange mais avec obligation de conférer un délai de priorité d'une durée minimale de cinq jours de bourse *	9 mai 2019 (20 ^e)	28 millions ⁽⁴⁾	26 mois (juillet 2021)	-
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) 9 mai 2019 (22 ^e)	2,5 % du capital ⁽⁵⁾ 3 % du capital ⁽⁶⁾	38 mois (juin 2019) 38 mois (juillet 2022)	Utilisée en 2018 à hauteur de 7 000 actions ⁽⁷⁾
Augmentation de capital réservée aux adhérents d'un plan d'épargne d'entreprise ou de groupe	23 juin 2017 (20 ^e) 9 mai 2019 (21 ^e)	2 millions 2 millions	26 mois (août 2019) 26 mois (juillet 2021)	Aucune -
AUTRES ÉMISSIONS				
Augmentation du capital par incorporation de primes, réserves ou bénéfices *	23 juin 2017 (17 ^e) 9 mai 2019 (18 ^e)	142 millions 142 millions	26 mois (août 2019) 26 mois (juillet 2021)	Aucune -

* Suspendue en période d'offre publique.

(1) Sur ce plafond s'impute le plafond prévu à la 19^e résolution approuvée par l'assemblée générale du 23 juin 2017.

(2) Sur ce plafond s'impute le plafond prévu à la 20^e résolution soumise à l'approbation de l'assemblée générale du 9 mai 2019. Plafond de 500 millions d'euros pour les titres de créance.

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

(4) Plafond qui s'impute sur le plafond prévu à la 19^e résolution soumise à l'approbation de l'assemblée générale du 9 mai 2019. 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.

(6) Limitation du nombre d'actions pouvant être attribuées gratuitement, chaque année, aux dirigeants mandataires sociaux à 0,15 % du capital au sein de cette enveloppe.

(7) Cf. section 7.2.5.3 du présent document de référence. Il est précisé que le conseil d'administration a attribué, le 2 janvier et le 28 février 2018, un total de 7 000 actions de performance sur le fondement de cette autorisation.

- État des autorisations accordées au conseil par les assemblées générales des 23 juin 2017 et 20 avril 2018 et projets d'autorisations soumis à l'assemblée générale mixte du 9 mai 2019, en matière de rachat d'actions propres et de leur annulation

	Date de l'assemblée générale (n° de résolution)	Durée (expiration)	Caractéristiques
Rachat d'actions *	20 avril 2018 (17 ^e) 9 mai 2019 (16 ^e)	18 mois (octobre 2019) 18 mois (novembre 2020)	Prix maximal d'achat par action : 180 euros Limite : 10 % du nombre d'actions composant le capital social Prix maximal d'achat par action : 180 euros Limite : 10 % du nombre d'actions composant le capital social
Annulation d'actions	23 juin 2017 (16 ^e) 9 mai 2019 (17 ^e)	26 mois (août 2019) 26 mois (juillet 2021)	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.



3.1.3.2.3 L'administrateur référent

À la suite de la décision de réunir les fonctions de président et de directeur général, et dans le cadre de l'amélioration continue de la gouvernance au sein de la société, le conseil d'administration, dans sa séance du 28 février 2018, a décidé, sur recommandation du président-directeur général et du comité des rémunérations et des nominations, de créer la fonction d'administrateur référent et de modifier, en conséquence, le règlement intérieur du conseil d'administration définissant les modalités de nomination de cet administrateur référent ainsi que ses fonctions. La création de la fonction d'administrateur référent fait partie des garanties instaurées par la société aux fins de renforcement de l'équilibre et du contrôle des pouvoirs, conformément aux principes de bonne gouvernance.

Nomination de l'administrateur référent

Lorsque les fonctions de président et de directeur général sont exercées par la même personne, le conseil d'administration nomme, parmi les administrateurs qualifiés d'indépendants, un administrateur référent, sur recommandation du comité des rémunérations et des nominations.

L'administrateur référent est désigné pour la durée de ses fonctions d'administrateur, à moins que le conseil d'administration n'en décide autrement, lequel peut en effet décider de mettre un terme à ses fonctions à tout moment. Si pour quelque raison que ce soit, ledit administrateur n'est plus qualifié d'indépendant, il sera mis fin à ses fonctions d'administrateur référent.

L'administrateur référent peut appartenir à un ou plusieurs des comités constitués au sein du conseil d'administration.

Fonctions de l'administrateur référent

Rôle exercé à titre provisoire : continuité de la gouvernance

- En cas d'absence du président à une réunion du conseil d'administration, l'administrateur référent préside la séance.
- En cas d'incapacité temporaire ou durable du président à remplir ses fonctions, l'administrateur référent devient président par intérim. Il ou elle remplace le président jusqu'à ce que ce dernier redevienne disponible ou jusqu'à l'élection d'un nouveau président.

Si besoin, il ou elle organise la sélection et la nomination d'un nouveau président du conseil d'administration.

- Si, pendant la période intérimaire, il s'avère nécessaire de nommer un nouveau directeur général, l'administrateur référent organise également le processus de sélection et la nomination de ce nouveau directeur général.

Relations avec les actionnaires

- L'administrateur référent est, avec le président, le directeur général et le directeur général délégué, l'interlocuteur privilégié des actionnaires sur les questions qui relèvent de la compétence du conseil d'administration.
- L'administrateur référent doit tenir le président, le directeur général et le conseil d'administration informés des principaux sujets abordés par les actionnaires.

Moyens de l'administrateur référent

L'administrateur référent :

- convoque, organise et préside, au moins une fois par an, une réunion des administrateurs indépendants dont ces derniers fixent l'ordre du jour ;
- peut assister, sans voix délibérative, aux réunions des comités du conseil d'administration dont il n'est pas membre et participer à leurs travaux ; il ou elle peut également assister, sur invitation du directeur général et/ou du directeur général délégué, aux réunions du comité exécutif ;
- peut suggérer au président des points additionnels à l'ordre du jour des séances du conseil d'administration ;

- a accès aux documents, informations et personnes qu'il ou elle juge nécessaire dans le cadre de l'exercice de ses fonctions ;
- réfère, une fois par an, au conseil d'administration de l'exécution de ses fonctions.

Compte-rendu par l'administrateur référent sur son activité en 2018

M. Patrick Thomas, administrateur indépendant, a été nommé administrateur référent par décision du conseil d'administration du 28 février 2018.

Lors de la réunion du conseil d'administration du 28 février 2019, M. Thomas a fait un compte-rendu de son activité au titre de sa mission d'administrateur référent. Au cours de l'exercice 2018, l'administrateur référent a notamment accompli et participé aux travaux suivants :

- Connaissance du groupe : l'administrateur référent a visité plusieurs sites opérationnels et plusieurs centres de contact aux États-Unis lors de sessions de travail et de revue opérationnelle en compagnie du président-directeur général et à l'occasion du séminaire stratégique du conseil d'administration en Inde. Ces visites ont été l'occasion de se familiariser avec les métiers et les spécificités du groupe, de rencontrer les dirigeants, cadres et agents et de découvrir certaines des initiatives du groupe en matière de responsabilité sociale et environnementale ;
- Rencontres des administrateurs : l'administrateur référent a eu l'occasion de rencontrer individuellement les administrateurs indépendants afin d'écouter leurs remarques et suggestions sur le fonctionnement du conseil et leurs modalités d'accès à l'information et leurs moyens de questionnement et d'expression ;
- Rencontres des membres du comité exécutif : l'administrateur référent a rencontré l'ensemble des membres du comité exécutif et a reçu de chacun une description de leur historique ainsi que de leurs fonctions et responsabilités au sein du groupe ;
- Accès et rencontres avec des responsables du groupe : à sa demande, l'administrateur référent s'est entretenu avec le directeur général délégué, le directeur de l'audit interne, la directrice risques et assurances et la secrétaire du conseil d'administration, lui permettant de se familiariser avec la gouvernance du groupe, les procédures et missions d'audit et les structures de rémunération des dirigeants mandataires sociaux et cadres dirigeants ;
- Plans de succession : le conseil d'administration a confié à l'administrateur référent une mission spécifique en matière de plan de succession. Il a ainsi participé activement à la réflexion ayant conduit à la mise en place de plans de succession des dirigeants mandataires sociaux et des membres du comité exécutif. L'objectif de ces plans de succession est double : d'une part faire face à des situations urgentes ou de vacance temporaire des mandataires clés et d'autre part, assurer une continuité durable de la direction générale dans le long terme. Ces plans ont été pensés et établis en coopération avec le président-directeur général, le directeur général délégué et les membres du comité exécutif. Ils ont été partagés avec les présidents des deux comités spécialisés. Ces plans de succession permettent d'assurer la continuité de la gouvernance dans tous les cas de figure et ont vocation à être réévalués. Par essence, ils sont confidentiels ;
- Gouvernance : au cours de l'exercice, l'administrateur référent a examiné le bon fonctionnement de la gouvernance du groupe. Il a conclu à la bonne adéquation de l'organisation actuelle de la gouvernance au fonctionnement de la société et aux exigences d'une société cotée. Il a souligné, en particulier, la fluidité des interactions entre les différents acteurs au sein de la direction de la société ;
- Participation à des réunions des comités du conseil : l'administrateur référent a rencontré à plusieurs reprises les présidents des comités du conseil. Il a également assisté à des réunions et été associé aux travaux du comité des rémunérations et des nominations (notamment en matière de rémunération des dirigeants mandataires sociaux) et du comité d'audit et de la conformité.

3.1.3.2.4 Évaluation du fonctionnement et des travaux du conseil d'administration

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. L'évaluation a notamment pour objet de vérifier que les questions importantes sont convenablement préparées et débattues et recevoir les suggestions des administrateurs pour un meilleur fonctionnement du conseil et des comités.

Début 2019, une évaluation a été réalisée avec l'assistance d'un conseil externe. Ce dernier a transmis à chaque administrateur un questionnaire détaillé afin de recueillir leurs avis, commentaires et suggestions concernant la composition, l'organisation et le fonctionnement du conseil et des comités, et, plus généralement, sur la gouvernance du groupe. Pour assurer une parfaite liberté dans les réponses des administrateurs, ces dernières n'ont pas été communiquées à la société. En revanche, les conclusions de cette évaluation ont été présentées et discutées lors de la séance du comité des rémunérations et des nominations du 27 février 2019 et du conseil d'administration du 28 février 2019.

Cette évaluation fait ressortir une appréciation très positive des administrateurs sur l'organisation et le fonctionnement du conseil et de ses comités.

Plus particulièrement, les administrateurs estiment que le nombre d'administrateurs et la composition du conseil en termes de nationalité, d'indépendance, de féminisation, de diversité et d'expérience sont très satisfaisants. Ils souhaitent pour l'avenir voir continuer le processus de rafraîchissement du conseil, notamment à l'occasion des renouvellements de mandats. Ce processus devrait également permettre de renforcer les compétences actuelles du conseil dans les domaines des nouvelles technologies et de l'innovation.

Une appréciation unanime positive ressort de l'évaluation sur la pertinence de la gouvernance du groupe. Les administrateurs apprécient tout particulièrement la qualité et la transparence des échanges avec la direction générale.

Les administrateurs sont satisfaits des sujets abordés lors des séances du conseil, notamment ceux relatifs aux questions stratégiques, sociales, environnementales et financières. Si le conseil est satisfait du plan de succession mis en place, certains administrateurs souhaiteraient qu'il soit, à l'avenir, régulièrement remis à l'ordre du jour pour s'assurer qu'il

ne nécessite pas de mise à jour. En ce sens, le développement des talents au sein du groupe est un sujet que certains administrateurs souhaiteraient approfondir davantage.

Les administrateurs soulignent également la qualité et l'exhaustivité des informations transmises, tout en souhaitant pouvoir obtenir de plus nombreuses notes de recherches concernant le marché dans lequel évolue le groupe et son évolution. Ils saluent enfin à l'unanimité l'intérêt et la qualité du séminaire annuel qui leur permet de rencontrer les principaux dirigeants et d'appréhender très en détail la stratégie et les opérations menées par le groupe.

Les administrateurs se félicitent de la façon dont les réunions du conseil et des comités sont organisées, propice à une bonne communication et une participation individuelle efficace, notamment en raison du temps de dialogue accordé. Ils sont particulièrement satisfaits du travail effectué, du professionnalisme des membres et du dynamisme du Conseil et de ses comités.

Le conseil d'administration a constaté que les souhaits et pistes d'amélioration identifiées lors de la précédente évaluation formelle menée en 2015 ont été pris en compte de manière positive et proactive et concourent à la satisfaction des administrateurs et au bon fonctionnement du conseil et de ses comités.



3.1.3.3 Réunions et travaux du conseil d'administration et des comités en 2018

Le conseil d'administration

Au cours de l'année 2018, le conseil d'administration s'est réuni quatre fois et à l'occasion d'un séminaire de cinq jours dédié à la revue de la stratégie opérationnelle. Durant ce séminaire, qui se tient sur l'un des sites opérationnels du groupe, les administrateurs ont eu l'occasion de visiter les sites, de rencontrer et d'échanger avec l'ensemble des dirigeants clés du groupe à propos de la stratégie et de connaître les initiatives locales en matière de responsabilité sociétale et environnementale.

Le taux de présence des administrateurs s'est élevé à 93 %. La durée moyenne des réunions du conseil d'administration est de trois à quatre heures.

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

Le directeur financier groupe et la 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 2018 est présenté dans le tableau ci-dessous :

Administrateurs	28/02/2018	20/04/2018	26/07/2018	30/11/2018	Total
Daniel Julien	Oui	Oui	Oui	Oui	100 %
Emily Abrera	Oui	Oui	Oui	Oui	100 %
Alain Boulet	Oui	Oui	Oui	Non	75 %
Bernard Canetti	Oui	Oui	Oui	Non	75 %
Philippe Dominati	Oui	Oui	Oui	Oui	100 %
Pauline Ginestié	Oui	Oui	Oui	Oui	100 %
Jean Guez	Oui	Oui	Non	Oui	75 %
Wai Ping Leung	Oui	Oui	Oui	Oui	100 %
Robert Paszczak	Oui	Oui	Oui	Oui	100 %
Leigh Ryan	Oui	Oui	Oui	Oui	100 %
Christobel Selecky	Oui	Oui	Oui	Oui	100 %
Angela Maria Sierra-Moreno	Oui	Oui	Oui	Oui	100 %
Patrick Thomas	Oui	Oui	Oui	Oui	100 %
Stephen Winningham	Oui	Oui	Oui	Non	75 %
TAUX DE PRÉSENCE	100 %	100 %	93 %	79 %	93 %

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 la revue des opérations de développement des activités du groupe, le conseil d'administration a notamment, au cours de ses quatre réunions, statué sur les points suivants :

- examen et arrêté des comptes annuels et consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2017, du rapport de gestion et des documents de gestion prévisionnelle ;
- détermination des rémunérations variables pour 2017 pour les dirigeants mandataires sociaux exécutifs ;
- revue des critères d'indépendance des administrateurs et réexamen de la qualité d'indépendant de chaque administrateur ;
- proposition de renouvellements des mandats d'administrateurs et de ratification du mandat d'un administrateur ;
- désignation d'un administrateur référent et détermination de ses missions ;
- modifications des règlements intérieurs du conseil d'administration et du comité d'audit et de la conformité ;
- convocation de l'assemblée générale du 20 avril 2018, fixation de son ordre du jour et arrêté des rapports et des résolutions dont les propositions de votes des actionnaires sur les éléments de rémunération versés ou attribués au titre de l'exercice 2017 (*say on pay*) ;
- établissement et adoption du rapport du conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2017 ;
- revue de la liste des conventions et engagements réglementés et des conventions courantes au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2017 ;
- renouvellement de la délégation donnée au président-directeur général en matière de cautions, avals et garanties et augmentation du montant de l'enveloppe globale annuelle en la matière ;
- attribution gratuite d'actions de performance du 28 février 2018 ;
- renouvellement du mandat du président-directeur général ;
- composition des comités du conseil ;
- répartition des jetons de présence pour l'année 2017 ;
- mise en œuvre du programme de rachat d'actions ;
- autorisation de l'acquisition d'Intelenet et de son financement ;
- revue de la structure et des modalités de financement du groupe ;
- examen et arrêté des comptes consolidés au 30 juin 2018, du rapport financier semestriel et des documents de gestion prévisionnelle ;
- renouvellement de la délégation en matière d'émission d'obligations et de titres de nature obligataire ;
- prévisions 2018 et budget 2019 ;
- politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux pour 2019 ;
- politique en matière de diversité au sein du conseil et du comité mis en place par la direction générale en vue de l'assister régulièrement dans l'exercice de ses missions générales : objectifs, modalités de mise en œuvre et résultats 2018, notamment en matière de mixité dans les 10 % de postes à plus forte responsabilité ;
- délibération annuelle sur la politique en matière d'égalité professionnelle et salariale.

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 de la conformité 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 et de la conformité peut adopter en vertu des dispositions légales et réglementaires applicables, sous la responsabilité du conseil.

Le comité d'audit et de la conformité

Le règlement du comité d'audit et de la conformité de Teleperformance SE a été élaboré conformément au rapport final du groupe de travail de l'AMF du 22 juillet 2010 sur le comité d'audit. Il a été mis à jour par décision du conseil d'administration en date du 28 février 2018.

Composition

Le comité d'audit et de la conformité 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 et de la conformité sont désignés pour la durée de leur mandat de membre du conseil d'administration.

À la date du présent rapport, le comité d'audit et de la conformité est composé de trois membres, dont deux sont indépendants :

Alain Boulet	Président, indépendant
Jean Guez	Membre
Stephen Winningham	Membre, indépendant

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 et comptable nécessaires à leur devoir de diligence et à l'accomplissement de leur mission. Ces compétences se caractérisent par leur expérience professionnelle acquise dans des fonctions au sein d'une direction générale d'entreprise, de banque ou d'un cabinet d'audit ou en qualité d'expert-comptable et de commissaire aux comptes décrites à la section 3.1.3.1 ci-avant.

Responsabilités

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

Attributions

Le comité d'audit et de la conformité 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 et de la conformité 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 et de la conformité 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 et de la conformité 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 en 2018

Au cours de l'année 2018, le comité d'audit et de la conformité s'est réuni quatre fois.

Les réunions du comité d'audit et de la conformité 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 qui prévoit un délai de mise à disposition et d'examen des comptes suffisants.

Membres	26/02/2018	24/05/2018	24/07/2018	22/11/2018	Total Présence
Alain Boulet	Oui	Oui	Oui	Oui	100 %
Jean Guez	Oui	Oui	Non	Oui	75 %
Stephen Winningham	Oui	Oui	Oui	Oui	100 %
TAUX DE PRÉSENCE	100 %	100 %	67 %	100 %	92 %

Les commissaires aux comptes ont participé à ces quatre réunions. M. Patrick Thomas a assisté au comité d'audit et de la conformité du 22 novembre 2018 en sa qualité d'administrateur référent.

Au cours de l'année 2018, le comité d'audit et de la conformité 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 les conclusions de leurs diligences et des options comptables retenues par la société,
 - les comptes sociaux et consolidés au 31 décembre 2017,
 - les comptes semestriels consolidés résumés au 30 juin 2018,
 - les commissaires aux comptes ont indiqué certifier sans réserve les comptes consolidés et annuels au 31 décembre 2017 et n'ont pas relevé d'anomalies sur les comptes consolidés résumés au 30 juin 2018,
 - la revue des parties liées ;
- l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques :
 - règlement du comité d'audit – qui devient le comité d'audit et de la conformité,
 - organisation de l'audit interne au sein du groupe et charte d'audit interne,
 - plan d'audit interne pour l'exercice 2018,
 - synthèses des missions réalisées par l'audit interne et suivi,
 - présentation des questionnaires d'auto-évaluation de contrôle interne 2018,
 - résultats des questionnaires d'auto-évaluation complétés par les filiales, ainsi que leur suivi,
 - cartographie des risques de corruption,
 - approbation du code de conduite du groupe et de la mise en place d'un dispositif d'alerte,
 - mise en place du plan de gestion de crise,
 - certification du groupe concernant les règles d'entreprise contraignantes dans le cadre du règlement général sur la protection des données ;
- le processus d'élaboration de l'information financière :
 - point sur le processus de clôture de l'exercice 2017 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 2017,
- revue du montant et de la répartition des honoraires des commissaires aux comptes,
- mise à jour des règles d'approbation du comité d'audit pour les prestations de services pouvant être confiées aux 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.

Le comité des rémunérations et des nominations est actuellement composé de trois membres, dont deux sont indépendants :

Robert Paszczak	Président, indépendant
Emily Abrera	Membre, indépendant
Bernard Canetti	Membre

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 :

- la détermination de la politique de rémunération et des 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 de performance 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 et/ou le renouvellement des mandats des administrateurs.



Réunions en 2018

Au cours de l'année 2018, le comité des rémunérations et des nominations s'est réuni trois fois, avec un taux de présence de 89 %.

Membres	27/02/2018	20/04/2018	28/11/2018	Total Présence
Robert Paszczak	Oui	Oui	Oui	100 %
Emily Abrera	Oui	Oui	Oui	100 %
Bernard Canetti	Oui	Oui	Non	67 %
TAUX DE PRÉSENCE	100 %	100 %	67 %	89 %

Au cours de l'exercice 2018, les travaux et débats du comité ont notamment porté sur les sujets suivants :

- l'examen de l'indépendance des administrateurs ;
- le renouvellement des mandats des administrateurs à proposer à l'assemblée générale 2018 et propositions au conseil d'administration sur la composition des comités ;
- l'examen des conditions de performance du plan d'attribution gratuite d'actions du 23 juin 2017 ;
- les rémunérations variables 2017, la détermination des politiques de rémunération pour 2018 et 2019 des dirigeants mandataires sociaux ;
- l'analyse et l'examen de l'opportunité de la suspension ou du maintien du contrat de travail du directeur général délégué ;
- la désignation de l'administrateur référent et la détermination de ses missions ;
- la modification des règlements intérieurs du conseil d'administration et du comité de l'audit et de la conformité ;
- la proposition de bénéficiaire et l'approbation du règlement de plan pour l'attribution gratuite d'actions de performance du 28 février 2018 ;

- l'examen et l'adoption du rapport du conseil sur le gouvernement d'entreprise ;
- la discussion sur la lettre adressée, dans le cadre de l'assemblée générale, aux actionnaires ;
- la recommandation au conseil sur les modalités de répartition des jetons de présence pour l'année 2017 ;
- la définition de la politique de diversité appliquée aux membres du conseil au regard des critères tels que l'âge, le sexe ou les qualifications et l'expérience professionnelle, ainsi que des objectifs de cette politique, de ses modalités de mise en œuvre et des résultats obtenus au cours de l'exercice 2018 ;
- l'autorisation d'attribution gratuite d'actions de performance et l'enveloppe globale des jetons de présence à proposer à l'approbation de l'assemblée générale 2019.

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.

3.1.4 La direction générale

Composition

Daniel Julien

Président-directeur général et président du comité exécutif



Les informations individuelles et la liste des mandats de M. Daniel Julien figurent à la section 3.1.3.1 *Composition du conseil d'administration* ci-avant.

Olivier Rigaudy

Directeur général délégué et directeur financier groupe



Né le 4 mai 1959, M. Olivier Rigaudy est diplômé de l'Institut d'études politiques de Paris et titulaire d'une maîtrise en droit des affaires et d'un diplôme d'études comptables supérieures (DECS). Il débute sa carrière au sein du département Audit de KPMG. Il a ensuite intégré la direction financière du groupe Pechiney au sein du département Fusions et acquisitions avant de rejoindre le Club Méditerranée en 1992 comme directeur des financements et de la communication financière. Il a été directeur financier du groupe Castorama (Kingfisher) de 1999 à 2003 et secrétaire général de Conforama de 2004 à 2009.

Il a rejoint le groupe Teleperformance en février 2010 en qualité de directeur financier du groupe et a été nommé directeur général délégué de Teleperformance SE le 13 octobre 2017.

M. Olivier Rigaudy détient des mandats dans diverses sociétés françaises et étrangères du groupe Teleperformance. Il ne détient aucun autre mandat dans des sociétés hors groupe.

Le comité exécutif

Le président-directeur général est assisté d'un comité exécutif composé des principaux dirigeants clés du groupe basés à travers le monde. À la date de l'établissement du présent document de référence, le comité exécutif est présidé par le président-directeur général et est composé :

- du directeur général délégué et directeur financier groupe ;
- de la directrice juridique et responsable de la conformité du groupe ;
- du directeur des opérations groupe ;
- du président de la zone ibérico-LATAM ;
- des co-présidents de la zone anglophone et Asie-Pacifique ;
- du président de la zone Europe continentale, Moyen-Orient et Afrique ;
- du président de la division Teleperformance D.I.B.S (*Digital Integrated Business Services*) ;
- du président de la division « services spécialisés » ;
- du directeur recherche et développement et intégration digitale ;
- du directeur en charge des affaires administratives du groupe ;
- du directeur du marketing ; et
- du directeur des systèmes d'information et technologies.

Le comité exécutif assure la direction opérationnelle du groupe. Il se réunit au moins deux fois par mois. 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.

Missions

Le président-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, il 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 (cf. section 3.1.3.2.2 du présent document de référence). Le président-directeur général est assisté d'un directeur général délégué dont les pouvoirs sont fixés par les statuts. En outre, le conseil 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.

Politique de diversité au sein des instances dirigeantes

Conformément aux dispositions de l'article L. 225-37-4 6° du Code de commerce, le conseil d'administration rend compte de la manière dont la société recherche une représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des comités mis en place, le cas échéant, par la direction générale en vue de l'assister régulièrement dans l'exercice des missions générales et sur les résultats en matière de mixité dans les 10 % de postes à plus forte responsabilité.

Le comité exécutif du groupe est constitué du président-directeur général, du directeur général délégué, des quatre présidents des régions (co-présidence dans la région EWAP) et des hauts dirigeants du groupe. À ce jour, 14 personnes en font partie, dont une femme.

Teleperformance place la diversité comme objectif permanent du groupe en ce qu'elle offre une ouverture propice au développement optimal du groupe. Cette diversité est avant tout multicritères : elle s'illustre en termes de mixité, compétences, expertises et expérience, culture, origine, etc. Le but est non seulement de recruter, développer et fidéliser les collaborateurs aux caractéristiques personnelles variées mais aussi et surtout de tirer parti des différences, en faisant en sorte que chacun puisse contribuer à la réalisation des objectifs fixés par le groupe en y exprimant son potentiel maximum.

Cet objectif est également déployé à tous les échelons du groupe : régionaux et locaux.

S'agissant plus particulièrement de la parité entre femmes et hommes, il est rappelé qu'au 31 décembre 2018, les femmes représentaient 52,5 % des effectifs du groupe (hors filiales aux États-Unis où la réglementation locale ne permet pas de vérifier les données collectées en matière de genre et hors Intelenet). À cette même date, la part des femmes à des postes d'encadrement représentait 49,6 %.

À titre d'exemple, à l'échelle dite régionale, il est notamment à noter, au sein de la région Europe continentale, Moyen-Orient et Afrique (CEMEA), que les femmes représentent 57 % du comité de direction de cette région.

Par ailleurs, le groupe a identifié 169 collaborateurs comme faisant partie des 10 % de postes à plus forte responsabilité. Parmi ces 169 cadres, 31 sont des femmes (soit 18,3 %). À l'échelle de la société, les 10 % de postes concernent 11 personnes dont six femmes. Teleperformance reste attentif à l'examen de toutes pistes d'amélioration de la diversité en son sein, notamment en termes de parité entre femmes et hommes, qui pourraient sembler utiles au développement du groupe et à son dynamisme.



3.2 RÉMUNÉRATIONS DES ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION

3.2.1 Rémunérations des administrateurs

3.2.1.1 Règles de répartition des jetons de présence

Dans la limite du montant annuel global de 720 000 euros approuvé par l'assemblée générale du 23 juin 2017 (jusqu'à nouvelle décision de sa part), le conseil d'administration décide, sur recommandation du comité des rémunérations et des nominations, des règles de répartition des jetons de présence entre ses membres. Ces règles tiennent compte, conformément aux recommandations du code AFEP-MEDEF et aux dispositions du règlement intérieur du conseil, (i) de l'appartenance au conseil et à ses comités, (ii) de la participation effective des administrateurs et (iii) de leur lieu de résidence. Elles comportent ainsi une part variable prépondérante (sauf pour les seuls administrateurs qui ne sont pas membres d'un comité).

Le président-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.

Les jetons de présence au titre d'un exercice sont versés l'année suivante.

Pour l'exercice 2016 (jetons versés en juin 2017), les règles suivantes qui avaient été décidées par le conseil dans sa séance du 28 juillet 2015, ont été appliquées :

- 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.

Le conseil a décidé, dans sa séance du 23 juin 2017, de verser un jeton exceptionnel aux administrateurs compte tenu du travail, du temps passé et de l'implication des administrateurs à la préparation des travaux du conseil et des comités, en dehors et entre les séances.

Pour l'exercice 2017 (jetons versés en juin 2018), le conseil du 20 avril 2018 a arrêté les règles suivantes :

- chaque administrateur a reçu un jeton de présence avec une part fixe annuelle de 22 500 euros et une part variable de 5 000 euros par séance du conseil versée sous condition de présence ;
- les membres du comité des rémunérations et des nominations ont perçu un jeton variable de 3 000 euros par séance, sous condition de présence et le président du comité a également perçu un jeton fixe annuel de 10 000 euros ;
- les membres du comité d'audit et de la conformité ont perçu un jeton variable de 3 500 euros par séance, sous condition de présence et le président du comité a également perçu un jeton fixe annuel de 12 500 euros ;
- une majoration de 1 500 euros par participation à un conseil ou à un comité pour les administrateurs venant d'un pays d'Europe (hors France) ou de 3 000 euros par participation à un conseil ou à un comité pour les administrateurs venant d'un pays hors d'Europe, a été versée aux administrateurs.

Sur recommandation du comité des rémunérations et des nominations, et sur la base de l'étude réalisée par un cabinet externe indépendant, le conseil d'administration, dans sa séance du 28 février 2019, a décidé de proposer à l'assemblée générale de porter le montant annuel global maximum des jetons de présence à 1 000 000 euros. L'augmentation ainsi proposée se justifie notamment par la nécessité d'ajouter de nouvelles compétences au sein du conseil, par la création de la fonction d'administrateur référent et par la modification de la taille du groupe et de son environnement. Sous réserve de l'approbation de cette résolution par l'assemblée générale qui se tiendra le 9 mai 2019, les règles de répartition feront l'objet d'un nouvel examen, tout en conservant les principes directeurs en la matière, à l'occasion de l'attribution des jetons de présence pour l'exercice 2018 à payer en 2019.

Le montant brut des jetons de présence versés en 2017 (au titre de l'exercice 2016) s'est élevé à 599 775 euros ⁽¹⁾ et ceux versés en 2018 (au titre de l'exercice 2017) à 699 875 euros.

(1) Dont 41 398 euros versés à des administrateurs dont le mandat n'a pas été renouvelé.

3.2.1.2 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 2017	Montants versés en 2018
Daniel Julien, président-directeur général		
• Jetons de présence	n/a	n/a
• Autres rémunérations	cf. section 3.2.2.1	cf. section 3.2.2.1
Emily Abrera, administrateur		
• Jetons de présence	53 200 €	71 500 €
• Autres rémunérations	-	-
Alain Boulet, administrateur		
• Jetons de présence	56 200 €	68 041 €
• Autres rémunérations	-	-
Bernard Canetti, administrateur		
• Jetons de présence	61 200 €	69 459 €
• Autres rémunérations	-	-
Philippe Dominati, administrateur		
• Jetons de présence	46 200 €	47 500 €
• Autres rémunérations ⁽¹⁾	60 000 €	80 000 €
Pauline Ginestié, administrateur ⁽²⁾		
• Jetons de présence	36 289 €	53 500 €
• Autres rémunérations	-	-
Jean Guez, administrateur		
• Jetons de présence	52 700 €	61 500 €
• Autres rémunérations	-	-
Wai Ping Leung, administrateur ⁽²⁾		
• Jetons de présence	34 289 €	59 500 €
• Autres rémunérations	-	-
Robert Paszczak, administrateur		
• Jetons de présence	63 200 €	81 500 €
• Autres rémunérations	-	-
Leigh Ryan, administrateur ⁽²⁾		
• Jetons de présence	n/a	n/a
• Autres rémunérations	1 150 000 \$ ⁽³⁾	1 173 000 \$ ⁽⁴⁾
Christobel Selecky, administrateur		
• Jetons de présence	50 700 €	59 500 €
• Autres rémunérations	-	-
Angela Maria Sierra-Moreno, administrateur		
• Jetons de présence	50 700 €	59 500 €
• Autres rémunérations	-	-
Patrick Thomas, administrateur ⁽⁵⁾		
• Jetons de présence	-	1 875 €
• Autres rémunérations	-	-
Stephen Wunningham, administrateur		
• Jetons de présence	53 700 €	66 500 €
• Autres rémunérations	-	-

(1) M. Philippe Dominati reçoit des jetons de présence en sa qualité de président du conseil d'administration de la société Teleperformance France SA.

(2) Administrateur depuis le 28 avril 2016.

(3) Mme Leigh Ryan, administrateur depuis le 28 avril 2016, est titulaire d'un contrat de travail avec Teleperformance Group Inc., filiale américaine à 100 % de la société, en qualité de directrice juridique et directrice de la conformité groupe (Group Chief Legal Officer and Chief Compliance Officer) au titre duquel elle a perçu, pour 2017, une rémunération fixe brute de 1 150 000 dollars US et des avantages en nature d'un montant total de 49 884 dollars US. Ces avantages en nature comprennent 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 3.2.2.1 Avantages en nature ci-après). 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. Aucune attribution d'actions de performance n'a été décidée en sa faveur en 2017.

(4) Pour 2018, les éléments de rémunération de Mme Leigh Ryan, en qualité de directrice juridique et directrice de la conformité groupe, consistent en une rémunération fixe d'un montant brut de 1 173 000 dollars US et des avantages en nature d'un montant total de 63 034 dollars US. Ces avantages en nature consistent en une couverture de frais de santé, une contribution à un régime de retraite, une assurance-vie et l'abondement versé par Teleperformance Group Inc. dans le cadre du non-qualified deferred compensation plan (décrit à la section 3.2.2.1 Avantages en nature ci-après). Aucune attribution d'actions de performance n'a été décidée en sa faveur en 2018.

(5) Administrateur depuis le 30 novembre 2017.

3.2.2 Rémunérations des dirigeants mandataires sociaux

La politique de rémunération des dirigeants (y compris les dirigeants mandataires sociaux) du groupe Teleperformance est conçue pour accompagner sa stratégie. Elle vise à aligner les intérêts des collaborateurs concernés sur 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, familles de services du groupe et marchés géographiques.

La politique de rémunération, conçue de manière simple et transparente, poursuit ainsi trois objectifs principaux :

- attirer, développer et fidéliser les talents et hauts potentiels ainsi que les compétences et expertises 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. Elles sont structurées autour des éléments suivants :

- une rémunération fixe dont le montant tient compte du contenu du poste, du niveau des responsabilités exercées, de l'expérience, des compétences techniques reconnues et du *leadership* ;
- une rémunération variable soumise (i) à des critères de performance cohérents, adaptés à l'environnement au sein duquel l'intéressé intervient ainsi qu'à la performance et aux objectifs à court terme et à long terme du groupe et (ii) à des critères qualitatifs pertinents au regard des objectifs du groupe.

Cette rémunération variable est exprimée sous la forme d'un montant maximum et non d'un pourcentage ou d'un montant cible pouvant varier en fonction d'éléments exceptionnels ou si les objectifs sont dépassés. La politique du groupe est guidée par la volonté d'établir un lien étroit entre performance et rémunération à court terme. De plus, le groupe a toujours souhaité éviter les comportements ou les situations pouvant conduire à une prise de risque importante, voire inconsidérée, en vue d'un gain significatif à court terme. C'est la raison pour laquelle la part variable de la rémunération est égale à la part fixe et est soumise à l'atteinte d'objectifs ambitieux liés à la stratégie du groupe ;

- une indemnité due au titre d'une convention de non-concurrence (dont les spécificités peuvent différer en fonction des responsabilités assumées mais également des contraintes légales et réglementaires locales applicables), dont l'objectif est de protéger les intérêts légitimes du groupe et de l'ensemble de ses parties prenantes internes et externes en cas de départ du dirigeant concerné ;
- des avantages en nature ;
- l'éligibilité aux mécanismes d'intéressement à long terme sous forme d'actions (actions de performance, *long-term incentive plan*...) attribués sous conditions de performance et de présence.

La politique en la matière est 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 intégrant à la valeur de l'action. Elle suit les principes suivants :

- l'acquisition définitive des actions 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 sont en lien avec la stratégie long terme du groupe telle que définie par le conseil d'administration ;
- les conditions de performance et de présence sont appréciables sur une période de trois ans. Leurs définitions et leurs niveaux d'atteinte attendus sont arrêtés par le conseil d'administration qui, après recommandation de son comité des rémunérations et des nominations, fixe les seuils pour le calcul de la performance à atteindre ou atteinte et pour la détermination du nombre d'actions définitivement acquis ;

- s'agissant de la périodicité de l'attribution, le groupe a décidé, à compter de 2019, de modifier sa pratique en la matière pour prévoir désormais une attribution tous les ans et non plus tous les trois ans. Le groupe a ainsi souhaité adapter sa pratique aux attentes du marché et de ses actionnaires ;
- 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 plans* 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, sauf décision contraire du conseil d'administration qui statuerait en conformité avec les recommandations du code AFEP-MEDEF en la matière (*prorata*, maintien des conditions de performance et justifications de sa décision) ;
- 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 3.3.3.3 ci-après).

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 (nouvelles fonctions, acquisitions, intégrations, nouveaux métiers, 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.

Les éléments de rémunération des dirigeants mandataires sociaux de Teleperformance SE sont déterminés par le conseil d'administration, sur recommandation du comité des rémunérations et des nominations et prenant en compte les attentes des actionnaires recueillies au cours d'un dialogue continu. Ce comité, dont la composition, les missions et les travaux sont décrits à la section 3.1.3.3 ci-avant, est présidé et composé en majeure partie par des administrateurs indépendants. Il s'appuie également sur des études réalisées par des cabinets tiers indépendants spécialistes des sujets de rémunération.

Conformément aux dispositions légales et réglementaires, les éléments de rémunération versés ou attribués au titre de 2018 conformément aux principes et critères approuvés par l'assemblée générale du 20 avril 2018 (cf. section 3.2.2.1 ci-après) et la politique de rémunération pour 2019 (cf. section 3.2.2.2 ci-après) sont soumis à l'approbation de l'assemblée générale qui se tiendra le 9 mai 2019 et sont présentés ci-après.

3.2.2.1 Éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés ou attribués aux dirigeants mandataires sociaux en 2018 (en application des principes et critères approuvés par l'assemblée générale du 20 avril 2018)

Les éléments de rémunération de M. Daniel Julien, étant rappelé qu'il exerçait les fonctions de président exécutif jusqu'au 13 octobre 2017 et exerce les fonctions de président-directeur général depuis cette date, ont été déterminés, pour l'exercice 2017, par le conseil d'administration, sur recommandation du comité des rémunérations et des nominations, dans ses séances des 1^{er} décembre 2016 et 28 février 2017. Pour 2018, ses éléments de rémunérations ont été déterminés par les séances du conseil d'administration des 30 novembre 2017 et 28 février 2018.

3.2 Rémunérations des organes d'administration et de direction

Les éléments de rémunération de M. Olivier Rigaudy, directeur général délégué depuis le 13 octobre 2017, ont été déterminés, pour 2018, par le conseil d'administration, sur recommandation du comité des rémunérations et des nominations dans ses séances des 30 novembre 2017 et 28 février 2018. Il est rappelé que M. Olivier Rigaudy n'a perçu aucune rémunération au titre de son mandat de directeur général délégué pour la période du 13 octobre 2017 au 31 décembre 2017.

Sur la base des 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 tels qu'approuvés par l'assemblée générale du 20 avril 2018,

les rémunérations sont versées en totalité, pour M. Julien, président-directeur général, par la filiale américaine Teleperformance Group, Inc., dont il est dirigeant mandataire social, et pour M. Rigaudy, directeur général délégué, par la société.

Les rémunérations sont exprimées et versées, en dollars US par la filiale américaine Teleperformance Group Inc., pour le président-directeur général, et en euros, par Teleperformance SE, pour le directeur général délégué, le groupe supportant ainsi les charges et cotisations sociales dans ces pays selon les réglementations locales applicables. Il est rappelé que le versement de la rémunération variable au titre de 2018 est conditionné au vote positif de l'assemblée générale qui se tiendra le 9 mai 2019.

Éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés ou attribués en 2018 à M. Daniel Julien, président-directeur général

● **Tableau 1 des recommandations AMF – Tableau de synthèse des rémunérations et des options et actions attribuées à M. Daniel Julien, président-directeur général (montants bruts – en euros)**

	2018 *	2017 *
Rémunérations dues au titre de l'exercice (détaillées dans le tableau 2)	4 487 593	4 705 583
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)	n/a	n/a
TOTAL	4 487 593	4 705 583

* Les rémunérations libellées en devises étrangères au titre d'une année sont converties en euros au cours moyen de l'année (pour 2018, €1 = US\$ 1,184 et pour 2017, €1 = US\$ 1,129).

** Il est rappelé que la politique du groupe était d'attribuer des actions de performance (ou mécanismes équivalents) tous les trois ans. La dernière attribution a été mise en œuvre en avril 2016.

● **Tableau 2 des recommandations AMF – Tableau récapitulatif des rémunérations de M. Daniel Julien, président-directeur général (montants bruts – en euros)**

	2018 ⁽¹⁾		2017 ⁽¹⁾	
	Montants dus	Montants versés ⁽²⁾	Montants dus	Montants versés ⁽²⁾
Rémunération fixe	2 217 061	2 296 242	3 321 523	3 321 523
Rémunération variable annuelle	2 217 061 ⁽³⁾	1 266 892 ⁽⁴⁾	1 328 609	1 328 609
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
Avantages en nature	53 471	53 471	55 450	55 450
TOTAL	4 487 593	3 616 605	4 705 583	4 705 583

(1) Les rémunérations libellées en devises étrangères au titre d'une année sont converties en euros au cours moyen de l'année (pour 2018, €1 = US\$ 1,184 et pour 2017, €1 = US\$ 1,129).

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

(3) Le versement de la rémunération variable au titre de l'exercice 2018 est conditionné, conformément aux dispositions de l'article L. 225-100 II du Code de commerce à l'approbation des éléments de rémunération versés ou attribués au titre de 2018 par l'assemblée générale du 9 mai 2019.

(4) Le versement de la rémunération variable au titre de l'exercice 2017 était conditionné, conformément aux dispositions de l'article L. 225-100 II du Code de commerce à l'approbation des éléments de rémunération versés ou attribués au titre de 2017 par l'assemblée générale du 20 avril 2018.

DÉTAILS DES ÉLÉMENTS DE RÉMUNÉRATIONS DE M. DANIEL JULIEN POUR L'EXERCICE 2018

Les éléments de rémunération de M. Daniel Julien, président-directeur général, au titre de l'exercice 2018 reflètent la politique de rémunération dûment approuvée par l'assemblée générale du 20 avril 2018 (9^e résolution).

Rémunération fixe

Pour 2018, la part fixe de la rémunération de M. Daniel Julien, président-directeur général, a été fixée à la somme brute de 2 625 000 dollars US (soit 2 217 061 euros), en baisse par rapport à l'exercice précédent pour lequel elle était fixée à 3 750 00 dollars US, montant qui était inchangé depuis 2013.

Rémunération variable

Sur recommandation du comité des rémunérations et des nominations, le conseil d'administration a fixé le montant de la part variable annuelle de la rémunération, au titre de 2018, à une somme maximum de 2 625 000 dollars US, sous conditions de performance. Elle représente ainsi un niveau équivalent de sa rémunération fixe.

La part variable de la rémunération de M. Daniel Julien est en outre, depuis 2018, assortie d'un mécanisme de *clawback*, activable dans le cas où tout ou partie de cette rémunération aurait été perçue grâce à une fraude comptable affectant les comptes consolidés, dont le président-directeur général aurait été l'auteur ou le complice. Ce mécanisme est appelé à être mis en œuvre si, au cours de l'un des deux exercices suivant celui au cours duquel cette rémunération a été perçue, le conseil d'administration vient à constater une telle fraude. La restitution intervient alors à concurrence du quantum de la rémunération variable que le président-directeur général n'aurait pas perçu en l'absence de cette fraude.



Le conseil d'administration a fixé des critères de performance quantitatifs et qualitatifs mesurables, décrits ci-après pour la rémunération variable au titre de 2018. Afin de définir leur réalisation totale ou partielle, le conseil a mis en place un système de calcul par points. Le nombre maximum de points pouvant être attribués est de 100 points, 80 points maximum pour les critères quantitatifs et 20 points maximum pour les critères qualitatifs.

Compte tenu des résultats, des recommandations du comité des rémunérations et des nominations et après validation des éléments financiers par le comité d'audit et de la conformité, le conseil d'administration, réuni le 28 février 2019, a fixé le montant de la rémunération variable au titre de 2018 pour M. Daniel Julien à la somme brute de 2 625 000 dollars US, soit 2 217 061 euros. Conformément aux dispositions de l'article L. 225-100 II du Code de

commerce, le versement de cette rémunération variable est conditionné à l'approbation des éléments de rémunération versés ou attribués au titre de 2018 par l'assemblée générale du 9 mai 2019. 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, correspondant aux performances réalisées par le groupe et s'analysent hors impact des effets de change et de périmètre pour le critère du chiffre d'affaires et hors éléments non récurrents pour le critère lié à l'EBITA.

Les tableaux ci-dessous décrivent 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 2019.

● Taux d'EBITA courant

Nombre de points attribués	Objectif
0 point	Inférieur à 13,0 %
10 points	Égal à 13,0 % et inférieur à 13,15 %
20 points	Égal à 13,15 % et inférieur à 13,3 %
30 points	Égal à 13,3 % et inférieur à 13,5 %
40 points	Égal à 13,5 % et au-delà
TOTAL DE POINTS DÉFINITIVEMENT ATTRIBUÉS	40 POINTS

Au titre de ce critère, le conseil d'administration, sur recommandations du comité d'audit et de la conformité et du comité des nominations et des rémunérations, a constaté un taux d'EBITA de 13,6 % et a en conséquence attribué 40 points.

● 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 % et au-delà
TOTAL DE POINTS DÉFINITIVEMENT ATTRIBUÉS	40 POINTS

Au titre de ce critère, le conseil d'administration, sur recommandations du comité d'audit et de la conformité et du comité des nominations et des rémunérations, a constaté un taux de croissance organique du chiffre d'affaires de 9 % et a en conséquence attribué 40 points.

Critères qualitatifs

Les critères qualitatifs, pesant pour 20 points, sont fondés sur la mobilisation et le déploiement d'efforts en matière de croissance externe qui constitue un élément déterminant de la stratégie du groupe. Le conseil a apprécié le niveau d'atteinte des critères qualitatifs au regard de l'ensemble du processus ayant mené à l'acquisition d'Intelnet finalisée le 4 octobre 2018. Cette acquisition constitue une étape majeure dans la transformation du groupe menée par l'équipe de direction depuis plusieurs années. Elle offre au groupe la possibilité de poursuivre la montée en gamme de son offre en développant particulièrement les capacités digitales du groupe de nature à soutenir sa croissance et à améliorer sa rentabilité opérationnelle. L'acquisition a d'ailleurs été saluée par le marché boursier. Elle est créatrice de valeur pour Teleperformance avec un impact positif sur la croissance de son chiffre d'affaires ainsi que sur son taux de marge opérationnelle et renforce la capacité du groupe à atteindre ses objectifs stratégiques à horizon 2022 d'un chiffre d'affaires d'au moins 6 milliards d'euros et d'un EBITA d'au moins 850 millions d'euros (hors acquisitions).

Elle a été conduite par M. Julien et M. Rigaudy qui se sont rendus à plusieurs reprises en Inde et aux États-Unis. Le conseil a notamment relevé et salué leur implication personnelle à mobiliser les différentes équipes spécialisées du groupe (financement et trésorerie, fiscalité,

consolidation, juridique...) et à déterminer et schématiser les grandes étapes et orientations du processus d'acquisition jusqu'à sa réalisation et son intégration au sein du groupe. Elle a été conduite sans qu'aucune banque d'affaires n'ait été mandatée sur ce projet, permettant ainsi des économies substantielles pour le groupe.

Dans son analyse, le conseil a également pris en compte l'optimisation des engagements de financement existants et ceux nécessaires en vue de préparer une potentielle acquisition en 2018.

En conséquence et au vue de l'accueil très positif des marchés, il a décidé que le nombre de points attribués était de 20 sur les 20 points assignés à ces critères qualitatifs.

Rémunération à long terme

Au cours de l'exercice 2018, aucune action de performance ou au titre d'un *long-term incentive plan*, n'a été attribué à M. Daniel Julien. Il est rappelé que la politique du groupe était, jusqu'à présent, d'attribuer des actions de performance (ou mécanismes équivalents) tous les trois ans. La dernière attribution a été mise en œuvre en avril 2016.

Le conseil a décidé de revoir, à compter de 2019, cette périodicité d'attribution (une attribution par an) (cf. *supra*, préambule de la section 3.2.2).

3.2 Rémunérations des organes d'administration et de direction

Avantages en nature

Les avantages en nature accordés à M. Daniel Julien consistent en la mise à disposition d'un véhicule de fonction, le bénéfice d'un régime de couverture des frais de santé et en l'abondement versé au titre de 2018 dans le cadre du *non-qualified deferred compensation plan*.

Ce mécanisme de *non-qualified deferred compensation plan*, similaire à un système d'épargne différé, mis en place par la filiale américaine Teleperformance Group Inc., permet aux bénéficiaires concernés de

différer, à leur initiative, le paiement d'une partie de leur rémunération dans la limite de 200 000 dollars US par an. À la suite de ce différé, Teleperformance Group Inc. abonde ce montant à hauteur de 25 %, avec une limite ainsi fixée à 50 000 dollars US par an. Les rémunérations différées et abondées sont versées le jour du départ.

Au 31 décembre 2018, 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, soit 42 230 euros.

● **Tableau 11 des recommandations AMF – Synthèse des engagements pris à l'égard des dirigeants mandataires sociaux**

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 Président-directeur général depuis le 13 octobre 2017 Échéance du mandat : AG 2021	Non	Non	Non	Oui

Contrat de travail

Le président-directeur général n'est pas lié à la société ou à l'une de ses filiales par un contrat de travail.

Régime de retraite supplémentaire

Il n'existe pas de régime de retraite supplémentaire ou additionnelle en faveur de M. Julien.

Indemnités ou avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la cessation ou du changement de fonctions

Il n'existe pas d'indemnité ou d'avantage dus ou susceptibles d'être dus en raison de la cessation ou du changement des fonctions des dirigeants mandataires sociaux.

Indemnités relatives à une clause de non-concurrence

Soucieux de protéger les intérêts du groupe, le conseil d'administration de la société avait autorisé, dès 2006, la mise en place d'une convention de non-concurrence liant la société, Teleperformance Group Inc. et M. Daniel Julien. Cette convention a été conclue le 18 mai 2006 et approuvée par l'assemblée générale des actionnaires de la société du 1^{er} juin 2006. Elle a, par la suite, été modifiée par décisions du conseil d'administration du 31 mai 2011 et du 30 novembre 2011, approuvées par l'assemblée générale ordinaire du 29 mai 2012.

Dans sa séance du 30 novembre 2017, le conseil d'administration a décidé de réduire le montant et la durée des obligations de non-concurrence et de non-débauchage à deux ans. Cet engagement est désormais rémunéré par une indemnité limitée à deux ans de rémunération brute (fixe et variable) payée au titre de l'année civile précédant celle du départ contre une indemnité qui pouvait atteindre trois ans de rémunération auparavant. La convention ainsi modifiée s'inscrit dans la continuité de la politique en la matière et la volonté maintenue du conseil de protéger au mieux les intérêts du groupe et de l'ensemble de ses parties prenantes internes et externes (clients, employés, actionnaires) en cas de départ et de cessation des fonctions exécutives au sein du groupe, qu'elle qu'en soit la cause, de M. Daniel Julien. Elle permet également de limiter l'impact financier pour le groupe dans la mesure où le montant de la rémunération prévue en contrepartie des obligations mises à la charge de M. Daniel Julien, est revu à la baisse. L'avenant à la convention a été conclu le 1^{er} décembre 2017 et a été approuvé par l'assemblée générale des actionnaires du 20 avril 2018.

Il est rappelé que cette convention comporte des engagements, de la part de M. Julien, de non-concurrence et de non-débauchage. À ce titre, il s'interdit, pendant une durée de deux ans, dans l'ensemble des pays dans lesquels le groupe exerce ses activités au moment de la date effective de départ, directement ou indirectement, de collaborer ou participer, de quelque manière que ce soit (notamment en qualité de salarié, dirigeant exécutif ou non exécutif, administrateur, conseil externe...), à une activité et/ou une entreprise concurrente avec celle du groupe. En outre, il s'interdit de solliciter, directement ou indirectement, les cadres supérieurs du groupe pendant cette même période. La convention comporte un préavis réciproque de neuf mois en cas de cessation des fonctions exécutives au sein du groupe.



VOTES DES ACTIONNAIRES SUR LES ÉLÉMENTS DE RÉMUNÉRATION VERSÉS OU ATTRIBUÉS AU TITRE DE L'EXERCICE 2018 EN FAVEUR DE M. DANIEL JULIEN, PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL

Conformément aux dispositions de l'article L. 225-100 II du Code de commerce, les éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés ou attribués au titre de l'exercice clos sont soumis au vote des actionnaires.

Il est ainsi proposé à l'assemblée générale du 9 mai 2019 d'émettre un vote favorable sur les éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés ou attribués au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2018 à M. Daniel Julien, président-directeur général. Il est rappelé que l'assemblée du 20 avril 2018 a favorablement voté la politique de rémunération de M. Julien avec 95,13 % de votes favorables et que les éléments et la structure de sa rémunération avaient évolué à la suite de la prise en compte des attentes des actionnaires par le conseil d'administration. Ces évolutions sont décrites à la section 3.2.2.1 ci-après.

● Éléments de rémunération versés ou attribués au titre de l'exercice 2018 à M. Daniel Julien

	Montants ou valorisation comptable soumis au vote *	Commentaires
Rémunération fixe	2 625 000 dollars US, soit 2 217 061 euros	La rémunération fixe annuelle brute de M. Daniel Julien a été arrêtée par le conseil d'administration à 2 625 000 dollars US. Ce montant a évolué à la baisse à la suite de l'évolution de la structure de rémunération au 1 ^{er} janvier 2018 (visant à modifier la répartition entre la part fixe et la part variable de la rémunération, pour la porter respectivement de 70 %/30 % à 50 %/50 %).
Rémunération variable annuelle	2 625 000 dollars US, soit 2 217 061 euros (montant à verser <u>après approbation de l'assemblée générale du 9 mai 2019</u>)	Dans sa séance du 28 février 2019, le conseil d'administration, sur recommandation du comité des rémunérations et des nominations, et après validation des éléments financiers par le comité d'audit et de la conformité, a arrêté le montant de la rémunération variable de M. Daniel Julien au titre de l'exercice 2018 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), la totalité des 80 points assignés à ces critères a été attribuée ; • au titre des critères qualitatifs, la totalité des 20 points assignés à ces critères a été attribuée. Le montant de la rémunération variable au titre de 2018 a, en conséquence, été arrêté à 2 625 000 dollars US, soit 2 217 061 euros. Les conditions de performance ainsi que les niveaux d'atteinte attendus et constatés sont décrits à la section 3.2.2.1 <i>Rémunération variable</i> du document de référence pour l'exercice 2018. Cette rémunération est assortie d'un mécanisme de <i>clawback</i> .
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.
Options d'actions, actions de performance ou autres attributions de titres	n/a	M. Daniel Julien ne bénéficie d'aucune attribution d'option d'achat ou de souscription d'actions. Au cours de l'exercice 2018, aucune action de performance ou mécanisme équivalent n'a été attribué en faveur de M. Daniel Julien par la société ou l'une de ses filiales. Il est rappelé que la politique du groupe en la matière, pour 2018, était d'attribuer des actions de performance tous les trois ans. La dernière attribution a été décidée en avril 2016. Le groupe a décidé de modifier sa pratique sous réserve de l'approbation de l'assemblée générale du 9 mai 2019, en faveur de la politique de rémunération intégrant une attribution tous les ans à compter de 2019.
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	63 310 dollars US, soit 53 471 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 2018 dans le cadre du <i>non-qualified deferred compensation plan</i> décrit à la section 3.2.2.1 <i>Avantages en nature</i> du document de référence 2018.

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

● Éléments de rémunération versés ou attribués à M. Daniel Julien au titre de l'exercice 2018 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. Cette convention, conclue en 2006 et ultérieurement modifiée, a été amendée sur autorisation du conseil d'administration réuni le 30 novembre 2017 afin de limiter la durée des obligations à la charge de M. Julien à deux ans, et corrélativement l'indemnité compensatrice à deux ans de rémunération (fixe et variable). L'avenant numéro 3 à cette convention, conclu le 1 ^{er} décembre 2017, a été approuvé par l'assemblée générale ordinaire du 20 avril 2018 (4 ^e résolution) et est décrit à la section 3.2.2.1 <i>Indemnités relatives à une clause de non-concurrence</i> du document de référence pour 2018.
Régime de retraite supplémentaire	n/a	M. Daniel Julien ne bénéficie d'aucun régime de retraite supplémentaire.

Éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés ou attribués en 2018 à M. Olivier Rigaudy, directeur général délégué

Le 13 octobre 2017, sur proposition du président-directeur général, le conseil d'administration a nommé M. Olivier Rigaudy en qualité de directeur général délégué. Dans le prolongement de la réunion des fonctions de président et de directeur général, compte tenu de la dimension du groupe Teleperformance et de la nécessité de rationaliser le processus de décision et de représentation au niveau du groupe, le président-directeur général a souhaité avoir la possibilité de confier à un directeur général délégué des missions relevant de la direction générale et, en particulier, de représentation de la société, et que celui-ci soit une personne de confiance, basée en France et dotée d'une solide connaissance du groupe. Il a ainsi proposé au conseil d'administration la candidature de M. Olivier Rigaudy.

M. Olivier Rigaudy assumant les fonctions de directeur financier depuis 2010, il était essentiel qu'il continue de les exercer, conformément à son contrat de travail, et ce en parallèle de la mission d'assistance du

président-directeur général attachée à la fonction de directeur général délégué. Le conseil d'administration, sur recommandation du comité des rémunérations et des nominations, a donc décidé de maintenir le contrat de travail liant, depuis le 1^{er} février 2010, M. Rigaudy à la société en qualité de directeur financier groupe. Il a, en effet, constaté que les fonctions de M. Rigaudy au titre de son mandat correspondent à une mission distincte de ses fonctions salariales et techniques.

Le maintien du contrat de travail de M. Rigaudy est conforme à la recommandation 21.2 du code AFEP-MEDEF qui prévoit qu'il doit être mis fin au contrat de travail du dirigeant mandataire social lors de sa nomination, cette recommandation ne s'appliquant pas au directeur général délégué (réaffirmé par le guide d'application du code AFEP-MEDEF de juin 2018 paru en janvier 2019).

Dans sa séance du 30 novembre 2017, le conseil a arrêté les éléments de rémunération, au titre de ses fonctions de directeur général délégué à partir du 1^{er} janvier 2018. M. Olivier Rigaudy n'a perçu aucune rémunération au titre de son mandat de directeur général délégué pour la période courant du 13 octobre au 31 décembre 2017.

Dans un souci de transparence, l'ensemble des éléments de la rémunération totale de M. Rigaudy pour 2018, tant au titre de son mandat de directeur général délégué que de son contrat de travail de directeur financier groupe, sont résumés dans le tableau ci-dessous.

	Mandat social de directeur général délégué (soumise au vote des actionnaires en vertu de la loi)	Contrat de travail de directeur financier groupe	Rémunération totale
Rémunérations fixes (montants annuels bruts)	80 000 €	520 000 €	600 000 € (50 %)
Rémunérations variables (montants annuels bruts maximum) soumises à des conditions de performance distinctes	380 000 € (avec un mécanisme de <i>clawback</i>) – versement conditionné à un vote positif des actionnaires lors de l'assemblée générale du 9 mai 2019	220 000 €	600 000 € (50 %)
Avantages en nature	n/a	Mise à disposition d'un véhicule de fonction	
Engagement de non-concurrence	Engagement d'une durée d'un an, rémunérée par une indemnité représentant un an de rémunération (fixe et variable) versée au titre des fonctions exécutives comme salarié et/ou mandataire social, au sein du groupe.		Aucune mise en œuvre en 2018
Autres éléments de rémunérations	Pas d'indemnité de départ supplémentaire prévue au titre de son contrat de travail autres que les indemnités prévues en vertu des dispositions légales en cas de licenciement, étant précisé que le montant de ces indemnités, cumulées avec l'indemnité de non-concurrence ne dépasserait en aucun cas un montant équivalent à deux ans de sa rémunération totale (fixe et variable) .		
Rémunération à long terme (actions de performance)	Aucune attribution en 2018		

● Tableau 1 des recommandations AMF – Tableau de synthèse des rémunérations et des options et actions attribuées à M. Olivier Rigaudy (montants bruts – en euros)

Par souci de transparence, ce tableau inclut la rémunération due à M. Olivier Rigaudy au titre de son contrat de travail de directeur financier groupe.

	2018	2017 **
Rémunérations dues au titre de l'exercice (détaillées dans le tableau 2)	1 208 779	748 779
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)	n/a	n/a
TOTAL	1 208 779	748 779

* Il est rappelé qu'en 2018 la politique du groupe était d'attribuer des actions de performance (ou mécanismes équivalents) tous les trois ans.

** Par souci de transparence les montants relatifs à l'exercice 2017, dus et versés, sont décrits en année pleine. Il est rappelé que M. Rigaudy a été nommé directeur général délégué le 13 octobre 2017 et qu'il n'a reçu aucune rémunération au titre de son mandat en 2017.

● **Tableau 2 des recommandations AMF – Tableau récapitulatif des rémunérations de M. Olivier Rigaudy**
(montants bruts – en euros)

Par souci de transparence, ce tableau inclut la rémunération due à M. Olivier Rigaudy au titre de son contrat de travail de directeur financier groupe. Cette rémunération est décrite pour l'année 2017 en année pleine. Il est rappelé que M. Rigaudy a été nommé directeur général délégué le 13 octobre 2017.

	2018		2017 *	
	Montants dus	Montants versés ⁽¹⁾	Montants dus	Montants versés ⁽¹⁾
Rémunération fixe				
• au titre du mandat	80 000	80 000	n/a	n/a
• au titre du contrat de travail	520 000	520 000	520 000	520 000
Rémunération variable				
• au titre du mandat	380 000 ⁽²⁾	0 ⁽²⁾	n/a	n/a
• au titre du contrat de travail	220 000 ⁽³⁾	220 000 ⁽⁴⁾	220 000	263 000 ⁽⁵⁾
Rémunération variable pluriannuelle	n/a	n/a	n/a	n/a
Rémunération exceptionnelle	n/a	n/a	n/a	n/a
Indemnité de non-concurrence	n/a	n/a	n/a	n/a
Jetons de présence	n/a	n/a	n/a	n/a
Avantages en nature				
• au titre du mandat	n/a	n/a	n/a	n/a
• au titre du contrat de travail	8 779	8 779	8 779	8 779
TOTAL	1 208 779	828 779	748 779	813 779

* Par souci de transparence les montants relatifs à l'exercice 2017, dus et versés, sont décrits en année pleine. Il est rappelé que M. Rigaudy a été nommé directeur général délégué le 13 octobre 2017 et qu'il n'a reçu aucune rémunération au titre de son mandat en 2017.

- (1) La rémunération versée comprend, d'une part, une partie de la rémunération due au titre de l'exercice et effectivement versée au titre de cet exercice et, d'autre part, le solde de la rémunération due au titre de l'exercice précédent mais non versé au cours dudit exercice.
- (2) Le versement de la rémunération variable au titre de l'exercice 2018 est conditionné, conformément aux dispositions de l'article L. 225-100 II du Code de commerce à l'approbation des éléments de rémunération versés ou attribués au titre de 2018 par l'assemblée générale du 9 mai 2019.
- (3) Ce montant correspond à la rémunération variable, sous conditions d'objectifs à atteindre, prévue au contrat de travail au titre de l'exercice 2018 à verser en 2019.
- (4) Ce montant correspond à la rémunération variable, sous conditions d'objectifs à atteindre, prévue au contrat de travail au titre de l'exercice 2017 versé en 2018.
- (5) Ce montant, versé en février 2017 et ce avant son entrée en fonction en tant que directeur général délégué, inclut une prime exceptionnelle (65 000 euros) liée à l'implication personnelle en tant que directeur financier groupe dans le processus d'acquisition, de financement de Language Line Solutions et de refinancement du groupe en 2016 et début 2017.

DÉTAIL DES ÉLÉMENTS DE RÉMUNÉRATION DE M. OLIVIER RIGAUDY POUR L'EXERCICE 2018

Les éléments de la rémunération de M. Olivier Rigaudy, directeur général délégué, au titre de l'exercice 2018 reflètent la politique de rémunération à raison de son mandat dûment approuvée par l'assemblée générale du 20 avril 2018 dans sa 10^e résolution (avec 71,54 % de votes favorables).

Rémunération fixe

Pour 2018, le montant de la rémunération fixe annuelle de M. Rigaudy, en qualité de directeur général délégué, a été fixé à 80 000 euros.

Par ailleurs, M. Rigaudy a perçu, en 2018, au titre de ses fonctions salariées de directeur financier groupe une rémunération fixe annuelle (brute) de 520 000 euros, conformément aux stipulations de son contrat de travail.

Rémunération variable

Sur recommandation du comité des rémunérations et des nominations, le conseil d'administration a fixé le montant maximum de la part variable annuelle de la rémunération de M. Olivier Rigaudy, au titre de son mandat de directeur général délégué pour l'exercice 2018, à 380 000 euros, sous conditions de performance. Les critères de performance ainsi que le nombre maximum de points attribués à chacun des critères qualitatifs et quantitatifs sont identiques à ceux déterminés pour le président-directeur général, étant précisé que les implications personnelles sont prises en compte dans la détermination de l'atteinte des critères qualitatifs (cf. section 3.2.2.1 Rémunération variable ci-avant).

Compte tenu des résultats, des recommandations du comité des rémunérations et des nominations et après validation des éléments financiers par le comité d'audit et de la conformité, le conseil d'administration, réuni le 28 février 2019, a fixé le montant de la rémunération variable au titre de 2018 pour M. Olivier Rigaudy, en sa qualité de directeur général délégué, à la somme brute de 380 000 euros. Conformément aux dispositions de l'article L. 225-100 II du Code de commerce, le versement de cette rémunération variable est conditionné à l'approbation des éléments de rémunération versés ou attribués au titre de 2018 par l'assemblée générale du 9 mai 2019.

S'agissant du détail, critère par critère, fondant cette rémunération variable, identique à celui applicable à la rémunération variable de M. Daniel Julien, il est renvoyé à la section 3.2.2.1 Rémunération variable ci-avant.

Il est rappelé que la rémunération variable pour 2018 du directeur général délégué est soumise, comme pour celle du président-directeur général, à un mécanisme de *clawback*, activable dans le cas où tout ou partie de cette rémunération aurait été perçue grâce à une fraude comptable affectant les comptes consolidés, dont le directeur général délégué aurait été l'auteur ou le complice. Ce mécanisme est appelé à être mis en œuvre si, au cours de l'un des deux exercices suivant celui au cours duquel cette rémunération a été perçue, le conseil d'administration vient à constater une telle fraude. La restitution intervient alors à concurrence du quantum de la rémunération variable que le directeur général délégué n'aurait pas perçu en l'absence de cette fraude.

Par ailleurs, le contrat de travail de directeur financier groupe de M. Olivier Rigaudy prévoit une rémunération variable maximum (brute) de 220 000 euros au titre de l'exercice 2018, déterminée en fonction de critères de performance propres à ses fonctions techniques et salariées décrites ci-après à la section *Contrat de travail*.

3.2 Rémunérations des organes d'administration et de direction

Par souci de transparence, ces critères de performance et leur niveau d'atteinte, pour 2018, sont décrits dans le tableau ci-dessous. Ils ont été revus par le comité des rémunérations et des nominations.

Critères de performance (contrat de travail)	Poids	Commentaires	Niveau d'atteinte
Management de la performance pour l'atteinte des résultats 2018 (dont la génération de flux de trésorerie disponible pour le groupe)	30 %	Atteinte de niveaux de croissance, taux de marge, niveaux de gain de change, niveaux de cash-flow.	100 %
Renégociation des accords de financement groupe	30 %	Renégociation des conditions de crédit (taux, covenants...) et des emprunts privés US (USPP).	100 %
Déploiement d'un nouveau système comptable et d'une <i>Digital Board Room</i>	20 %	<ul style="list-style-type: none"> Mise en place d'un nouveau logiciel comptable commun en France, Turquie, Albanie, Allemagne, Italie, Tunisie. Déploiement de la solution SAP Hana pour le suivi digital de la performance du groupe. Déploiement d'un système de gestion intégrée (ERP). 	100 %
Étude et appréhension de l'impact de la norme IFRS 16 sur les comptes consolidés	10 %	Mise en place de la solution ANAPLAN, système de gestion automatisée des loyers et de leur traitement comptable.	100 %
Dialogue continu avec les actionnaires et développement de l'audience dans les communautés financières et d'investissements	10 %	Augmentation du rythme des <i>Roadshows</i> et développement de l'actionnariat en Asie.	100 %



Rémunération à long terme

Au cours de l'exercice 2018, aucune action de performance ou au titre d'un *long-term incentive plan*, n'a été attribuée à M. Olivier Rigaudy. Il est rappelé que la politique en vigueur ne prévoyait qu'une attribution tous les trois ans.

Avantages en nature

M. Olivier Rigaudy ne bénéficie pas d'avantages en nature au titre de son mandat. Il est rappelé qu'au titre de son contrat de travail, il bénéficie de la mise à disposition d'un véhicule de fonction.

● **Tableau 11 des recommandations AMF – Synthèse des engagements pris à l'égard des dirigeants mandataires sociaux**

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
Olivier Rigaudy Directeur général délégué	Oui	Non	Non	Oui

Contrat de travail

Comme précédemment exposé, le conseil d'administration, sur recommandation du comité des rémunérations et des nominations, a décidé de maintenir le contrat de travail de directeur financier groupe de M. Olivier Rigaudy.

Ce contrat de travail, conclu le 1^{er} février 2010 et donc préexistant à sa nomination en qualité de directeur général délégué, correspond, en effet, à l'exercice de fonctions techniques, distinctes de celles attachées au mandat de directeur général délégué, confié à M. Olivier Rigaudy le 13 octobre 2017. À ce titre, il est notamment responsable de l'animation et de la supervision des services comptables, financiers et juridiques, des relations avec les établissements bancaires dans le cadre des opérations de financement du groupe et le suivi des clôtures comptables du groupe.

Dans le cadre de son mandat, il exerce des fonctions et responsabilités additionnelles d'une toute autre nature et d'une logique plus politique. Il assiste le président-directeur général dans la mise en œuvre de la stratégie générale du groupe en conformité avec les orientations arrêtées par le conseil d'administration et dans l'élaboration du plan de développement ainsi qu'aux modifications structurelles du groupe. Par ailleurs, ces fonctions de direction générale lui donnent le pouvoir de représenter la société sous l'autorité du président-directeur général permettant ainsi de rationaliser la chaîne de prise de décision.

Ses fonctions salariées et son mandat s'additionnent ainsi sans se confondre. Chacune des actions entreprises par M. Olivier Rigaudy relève, sans ambiguïté, soit à sa fonction salariée, soit à son mandat de directeur général délégué.

Le maintien du contrat de travail correspond, en effet, à la réalité économique et opérationnelle du groupe et il tient compte de l'ancienneté de M. Rigaudy au sein du groupe et encourage la promotion de salariés aux fonctions de hauts dirigeants exécutifs.

Enfin, il est conforme aux dispositions légales et aux recommandations du code AFEP-MEDEF en la matière.

En conséquence, M. Olivier Rigaudy perçoit une rémunération distincte pour ses fonctions salariées et pour son mandat de directeur général délégué, dont la répartition reflète l'importance respective des deux missions.

M. Olivier Rigaudy continue ainsi de percevoir, en contrepartie de ses fonctions de directeur financier groupe, la rémunération prévue par son contrat de travail (une rémunération fixe annuelle brute de 520 000 euros et une rémunération variable annuelle maximum brute de 220 000 euros). Elle est prise en compte dans l'élaboration de la rémunération globale et la détermination du poids des parts fixe et variable.

Régime de retraite supplémentaire

Il n'existe pas de régime de retraite supplémentaire ou additionnelle en faveur du directeur général délégué.

Indemnités ou avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la cessation ou du changement de fonctions

Il n'existe pas d'indemnité ou d'avantage dus ou susceptibles d'être dus en raison de la cessation ou du changement des fonctions des dirigeants mandataires sociaux. Au titre de son contrat de travail en qualité de directeur financier groupe, M. Rigaudy ne bénéficie d'aucune indemnité ni d'aucun avantage spécifiques dus ou susceptibles d'être dus à raison de la cessation ou du changement de ses fonctions salariées. Ce contrat reste régi par les règles légales en matière de rupture du contrat de travail (notamment, indemnité de licenciement en cas de rupture à l'initiative de l'employeur, aucune indemnité en cas de démission ou licenciement pour faute grave ou lourde).

En outre, conformément à la loi, toute modification ultérieure du contrat de travail de M. Olivier Rigaudy suivra la procédure des conventions réglementées (autorisation a priori du conseil d'administration, approbation a posteriori de l'assemblée générale des actionnaires).

Indemnités relatives à une clause de non-concurrence

Le conseil d'administration, sur recommandation du comité des rémunérations et des nominations et conformément à la politique du groupe en matière de départ de ses mandataires clés, a autorisé, dans sa séance du 30 novembre 2017, la conclusion d'une convention de non-concurrence entre la société et M. Olivier Rigaudy, directeur général délégué. Cette convention a été conclue le 1^{er} février 2018.

À ce titre, M. Olivier Rigaudy s'interdit, pendant une durée de un an suivant la date de son départ, dans l'ensemble des pays dans lesquels le groupe exerce ses activités à cette date, 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 ou débaucher ses salariés ou mandataires. En cas de départ pour quelle que cause que ce soit, à l'exception du décès, M. Olivier Rigaudy bénéficiera d'une indemnité équivalente à un an de la rémunération brute (fixe et variable) perçue en contrepartie de l'exercice

de fonctions exécutives, comme salarié et/ou mandataire social au sein du groupe. Conformément aux dispositions des articles L. 225-38 et suivants du Code de commerce, cette convention de non-concurrence a été approuvée par l'assemblée générale ordinaire du 20 avril 2018.

VOTES DES ACTIONNAIRES SUR LES ÉLÉMENTS DE RÉMUNÉRATION VERSÉS OU ATTRIBUÉS AU TITRE DE L'EXERCICE 2018 EN FAVEUR DE M. OLIVIER RIGAUDY, AU TITRE DE SON MANDAT DE DIRECTEUR GÉNÉRAL DÉLÉGUÉ

Conformément aux dispositions de l'article L. 225-100 II du Code de commerce, les éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés ou attribués au titre de l'exercice clos sont soumis au vote des actionnaires.

Il est ainsi proposé à l'assemblée générale du 9 mai 2019 d'émettre un vote favorable sur les éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés ou attribués au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2018 à M. Olivier Rigaudy, à raison de son mandat de directeur général délégué (étant rappelé que les rémunérations perçues au titre du contrat de travail ne sont pas soumises au vote).

● **Éléments de rémunération versés ou attribués à M. Olivier Rigaudy, en raison de son mandat, au titre de l'exercice 2018**

	Montants ou valorisation comptable soumis au vote *	Commentaires
Rémunération fixe	80 000 euros	La rémunération fixe annuelle brute de M. Olivier Rigaudy a été arrêtée par le conseil d'administration à 80 000 euros pour 2018.
Rémunération variable annuelle	380 000 euros (montant à verser <u>après approbation de l'assemblée générale du 9 mai 2019</u>)	Dans sa séance du 28 février 2019, le conseil d'administration, sur recommandation du comité des rémunérations et des nominations, et après validation des éléments financiers par le comité d'audit et de la conformité, a arrêté le montant de la rémunération variable de M. Olivier Rigaudy au titre de l'exercice 2018 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), la totalité des 80 points assignés à ces critères a été attribuée ; • au titre des critères qualitatifs, la totalité des 20 points assignés à ces critères a été attribuée. Le montant de la rémunération variable au titre de 2018 de M. Olivier Rigaudy a, en conséquence, été arrêté à 380 000 euros. Les conditions de performance ainsi que les niveaux d'atteinte attendus et constatés sont décrits à la section 3.2.2.1 <i>Rémunération variable</i> du document de référence pour l'exercice 2018. Cette rémunération est assortie d'un mécanisme de <i>clawback</i> .
Rémunération variable pluriannuelle en numéraire	n/a	M. Olivier Rigaudy ne bénéficie d'aucune rémunération variable pluriannuelle.
Rémunération exceptionnelle	n/a	M. Olivier Rigaudy ne bénéficie d'aucune rémunération exceptionnelle.
Options d'actions, actions de performance ou autres attributions de titres	n/a	M. Olivier Rigaudy ne bénéficie d'aucune attribution d'option d'achat ou de souscription d'actions. Au cours de l'exercice 2018, aucune action de performance ou mécanisme équivalent n'a été attribuée en faveur de M. Olivier Rigaudy par la société ou l'une de ses filiales. Il est rappelé que la politique du groupe en la matière, pour 2018, était d'attribuer des actions de performance tous les trois ans. La dernière attribution a été décidée en avril 2016. Le groupe a décidé de modifier sa pratique, sous réserve de l'approbation de l'assemblée générale du 9 mai 2019, en faveur de la politique de rémunération intégrant une attribution tous les ans à compter de 2019.
Jetons de présence	n/a	M. Olivier Rigaudy ne perçoit pas de jetons de présence de la part de la société ni de ses filiales.
Avantages en nature	n/a	M. Olivier Rigaudy ne bénéficie pas d'avantages en nature au titre de son mandat.

* Ces montants correspondent aux montants versés ou attribués à M. Olivier Rigaudy pour l'exercice 2018 au titre de son seul mandat de directeur général délégué, étant rappelé que M. Olivier Rigaudy perçoit une rémunération distincte au titre de son contrat de travail et détaillée ci-avant.

● **Éléments de rémunération versés ou attribués à M. Olivier Rigaudy, en raison de son mandat, au titre de l'exercice 2018 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. Olivier Rigaudy ne bénéficie d'aucune indemnité liée à la cessation de ses fonctions.
Indemnité de non-concurrence	aucun versement	M. Olivier Rigaudy, directeur général délégué, est lié par une convention de non-concurrence autorisée par le conseil d'administration du 30 novembre 2017 et conclue le 1 ^{er} février 2018, et approuvée par l'assemblée générale du 20 avril 2018 (5 ^e résolution) et est décrite à la section 3.2.2.1 <i>Indemnités relatives à une clause de non-concurrence</i> du document de référence pour 2018.
Régime de retraite supplémentaire	n/a	M. Olivier Rigaudy ne bénéficie d'aucun régime de retraite supplémentaire.

3.2.2.2 Présentation de la politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux pour 2019

Pour l'établissement de ses recommandations concernant les rémunérations des mandataires sociaux de la société pour l'exercice 2019, le comité des rémunérations et des nominations a notamment pris en considération les résultats des votes exprimés par les actionnaires lors des assemblées des 23 juin 2017 et 20 avril 2018, l'évolution du groupe, de son environnement et de ses activités. Il s'est également appuyé sur une étude sur les rémunérations des mandataires sociaux du groupe conduite, à sa demande, par un cabinet externe indépendant spécialisé en matière de rémunération. Ce dernier a déterminé un échantillon de situations comparables à celle du groupe Teleperformance afin de procéder à des comparaisons pertinentes et adaptées. Cet échantillon compte 33 sociétés cotées en France, tant au CAC 40 qu'au SBF 120 ⁽¹⁾, et 27 sociétés cotées aux États-Unis ⁽²⁾, sur différents marchés. Le choix de ces sociétés a été fait en tenant compte de :

- la capitalisation boursière des sociétés concernées ;
- leur taille appréciée au regard du chiffre d'affaires ;
- leur présence importante aux États-Unis ;
- le nombre de leurs salariés (supérieur à 5 000 en France, supérieur à 10 000 aux États-Unis) ;
- la nature de l'activité (services aux entreprises, services informatiques, consulting, recherche, *data processing*...);
- le poids de l'activité hors France (au moins supérieur à 50 %) ;
- le taux de rentabilité de l'action (*Total Shareholder Return* ou TSR) au moins supérieur à 0 consécutivement depuis trois ans.

Sur la base de cet échantillon, le cabinet a par la suite comparé les pratiques de rémunération des dirigeants du groupe au regard de trois critères (TSR, croissance de l'activité, croissance de l'EBITDA) appréciés sur un et trois ans par rapport à l'échantillon français et américain.

Les conclusions du cabinet sont les suivantes :

- Teleperformance se positionne comme l'une des sociétés les plus performantes de l'échantillon par référence aux critères susvisés, quels que soient l'horizon de temps et le critère concernés ;
- la part fixe de la rémunération des dirigeants est l'une des plus importantes de l'échantillon. Cela est dû à l'absence d'attribution annuelle d'actions de performance sous la politique à long terme alors en vigueur (une attribution tous les trois ans), politique qu'il est prévu de modifier en 2019 (une attribution tous les ans) ;
- la qualité et la récurrence des résultats du groupe se traduit par l'atteinte régulière des critères de performance quantitatifs et qualitatifs exigeants qui conditionnent la part variable de la rémunération ;
- globalement la politique de rémunération appliquée au sein du groupe se positionne dans le haut de l'échantillon français mais elle est en-deçà de la médiane de l'échantillon américain.

L'étude menée par le cabinet spécialisé confirme la bonne adéquation des structures et des montants individuels de rémunération des mandataires sociaux exécutifs avec la taille du groupe, son niveau de performance, la localisation des intéressés par rapport à un échantillon représentatif.

Sur la base de cette analyse et sur proposition du comité des rémunérations et des nominations, le conseil, dans ses séances du 30 novembre 2018 et du 28 février 2019, a réexaminé et 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, pour l'exercice 2019, au président-directeur général et au directeur général délégué.

Le conseil d'administration a ainsi décidé, pour 2019, sur recommandation du comité des rémunérations et des nominations, de :

- maintenir inchangé le montant maximum global de la rémunération fixe et variable annuelle (i) du président-directeur général, ce pour la sixième année consécutive (montant inchangé depuis 2013) et (ii) du directeur général délégué ;
- maintenir inchangée la répartition entre la part fixe et la part variable adoptée en 2018 pour le président-directeur général et le directeur général délégué (la part fixe représente 50 % de la rémunération totale et la part variable maximum représente 50 % également) et d'introduire des critères qualitatifs liés aux aspects RSE dans la rémunération variable annuelle.

Dans l'élaboration de ses recommandations, le comité des rémunérations et des nominations a également pris en compte (i) l'adhésion exprimée par l'assemblée générale des actionnaires du 20 avril 2018 sur la politique de rémunération applicable au président-directeur général (résolution approuvée à 95,13 %) et (ii) les attentes exprimées par les actionnaires sur la politique de rémunération applicable au directeur général délégué (résolution approuvée à 71,54 %).

Dans la logique de bonne gouvernance à laquelle il est attaché, le conseil a réexaminé l'opportunité du maintien ou de la suspension du contrat de travail de M. Rigaudy. À cette occasion, il a revu :

- la réalité opérationnelle du groupe : les fonctions de directeur financier sont distinctes de celles de directeur général délégué et correspondent à des responsabilités différentes ;
- l'âge de l'intéressé et son ancienneté au sein du groupe : le groupe Teleperformance repose sur une organisation structurée autour de dirigeants historiques et de professionnels ayant une très forte connaissance du groupe et une grande expertise de ses métiers. Sa stratégie à long terme repose sur une sécurisation de talents clés identifiés et de hauts dirigeants. Ainsi, le conseil considère que la fin ou la suspension automatique des contrats de travail pourrait constituer un frein à des promotions internes et à l'accès à des fonctions de haut dirigeant exécutif. M. Rigaudy est directeur financier depuis 2010 et le conseil a souhaité, et estimé fortement nécessaire, de conserver son ancienneté, notamment au vu des coûts supplémentaires non souhaitables qu'auraient générés pour la société (retraite, couverture santé...) une suspension ou une fin du contrat de travail ;
- le niveau et le degré de transparence du groupe en matière de rémunération de ses dirigeants : le groupe décrit de manière précise tous les éléments de rémunération perçus par ses dirigeants qu'ils correspondent à une qualité de mandataire social ou de salarié. Ces éléments sont ainsi pris en compte pour l'élaboration du niveau de rémunération globale.

Le conseil a conclu au bien-fondé de l'analyse menée lors de cette nomination (sur cette analyse, *supra* § *Contrat de travail* de la section 3.2.2.1 du présent document de référence) et, en conséquence, au bien-fondé du maintien, sans suspension, du contrat de travail de M. Rigaudy tout en réaffirmant l'impératif d'une nécessaire transparence et exhaustivité de l'ensemble des éléments de rémunérations de toute nature.

(1) Les sociétés de l'échantillon français sont : AccorHotels, Alstom, Alten, Altran Technologies, Aperam, Arkema, Atos, Biomerieux, Bureau Veritas, Capgemini, Dassault Aviation, Dassault Systemes, Edenred, Elice, Eramet, Essilor International, Eurofins Scientific, Imerys, Ipsos, Legrand, Nexans, Plastic Omnium, Sartorius Stedim Biotech, Seb Groupe, Solvay, Spie, STMicroelectronics, Tarkett, TechnipFMC, Thales, Ubisoft, Vivendi, Worldline.

(2) Les sociétés de l'échantillon américain sont : ABM Industries Incorporated, Amphenol Corporation, Booz Allen Hamilton Holding Corp., Broadridge Financial Solutions, Inc., Caci International Inc., Cintas Corporation, Convergys Corporation, Epam Systems, Inc., Equifax Inc., Gartner, Inc., Genpact Limited, Global Payments Inc., Healthcare Services Group, Inc., Kar Auction Services, Inc., Leidos Holdings, Inc., Maximus, Inc., Parker-Hannifin Corporation, Paychex, Inc., Plexus Corp., Sanmina Corporation, Science Applications Intl Corp., Stanley Black & Decker, Inc., The Brink's Company, The Western Union Company, Total System Services, Inc., Unifirst Corporation, XPO Logistics, Inc.

Par ailleurs, certains actionnaires avaient exprimé le souhait de pouvoir s'exprimer, en assemblée générale, sur la rémunération au titre du contrat de travail et pas seulement sur celle au titre du mandat. Le comité des rémunérations et des nominations et le conseil ont examiné cette demande au regard du régime légal en vigueur en matière de vote des actionnaires sur la politique de rémunération (dispositif dit « *say on pay* »). Les dispositions de l'article L. 225-37-2 du code de Commerce prévoient que le vote des actionnaires ne porte que sur les sommes dues au titre d'un mandat. L'Autorité des marchés financiers dans son rapport 2018 sur le gouvernement d'entreprise et la rémunération des dirigeants des sociétés cotées confirme cette lecture et rappelle que sont exclues du vote les sommes qui ne sont pas dues au titre du mandat (page 75). En conséquence :

- le conseil a décidé de se conformer à la loi en appliquant la procédure *say on pay* aux rémunérations au titre du mandat étant entendu que les actionnaires pourront s'exprimer sur toute modification du contrat de travail au titre de la procédure des conventions et engagements réglementés ;
- le conseil a convenu de continuer à veiller à la transparence et à l'exhaustivité de l'information donnée aux actionnaires quant à la rémunération totale attribuée ou versée à un mandataire social, qu'elle le soit au titre d'un mandat et/ou d'un contrat de travail.

S'agissant de la politique de rémunération à long terme, le conseil d'administration, sur recommandations du comité des rémunérations et des nominations, a décidé de modifier certains de ses principes d'attribution afin de rendre sa politique en la matière plus conforme aux attentes de ses actionnaires, aux recommandations du code AFEP-MEDEF et aux pratiques communément observées et de sorte à rééquilibrer la part variable de la rémunération des dirigeants, conformément aux conclusions de l'étude sur les rémunérations réalisée par le cabinet spécialisé. Sous réserve de l'approbation de l'assemblée générale, les principes de la nouvelle politique en la matière sont les suivants :

- l'acquisition définitive reste soumise à des conditions de performance et de présence applicables identiques aux dirigeants mandataires sociaux et à l'ensemble des collaborateurs bénéficiaires ;
- les conditions de performance, évaluées sur une période de trois ans, sont en lien avec la stratégie long terme telle que définie par le conseil d'administration. Ce dernier, sur recommandation de son comité des rémunérations et des nominations, arrête leur périmètre, leurs niveaux d'atteinte attendus et les seuils pour le calcul de la performance à atteindre, ou atteinte, pour la détermination du nombre d'actions définitivement acquises. Les critères de performance consistent en l'atteinte de trois critères financiers

mesurables et vérifiables pour faciliter la mesure de leur atteinte ou non : deux critères dits internes (croissance organique du groupe et profitabilité opérationnelle) et un critère dit externe (performance boursière comparée à un indice représentatif sur chaque période d'atteinte). Ils sont cumulatifs : ils ne se compensent pas et aucun critère n'est exclu au bénéfice de ceux qui seraient atteints, modifiant ainsi la pratique antérieure en la matière ;

- S'agissant de la périodicité de l'attribution, il est prévu, à compter de 2019, une attribution tous les ans contre une attribution tous les trois ans jusqu'alors. Cette modification permettra de réduire la part fixe de la rémunération des dirigeants à environ 30 % du total correspondant à un niveau en phase avec celui observé dans le cadre de l'étude sur les rémunérations conduite en 2018 ;
- 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. Le nombre maximum des actions de performance pouvant être attribuées aux dirigeants mandataires sociaux exécutifs ne pourra excéder 15 % du nombre total d'actions de performance attribuées chaque année ;
- les conditions de performance et de présence applicables aux *long-term incentive plan*, en cas de mise en œuvre, 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, sauf décision contraire du conseil d'administration qui statuerait en conformité avec les recommandations du code AFEP-MEDEF en la matière (*prorata*, maintien des conditions de performance et justifications de sa décision) ;
- les dirigeants mandataires sociaux auront l'obligation de conserver au moins 30 % des actions acquises jusqu'à la fin de leur mandat et devront prendre l'engagement de ne pas recourir à des opérations de couverture.

Le conseil s'est par ailleurs interrogé sur le maintien de la rémunération proposée pour les rôles de président-directeur général d'une part, et de directeur général délégué de l'autre, en cas de changement de la structure de gouvernance ou de nomination d'un nouveau dirigeant venant de l'extérieur du groupe. Dans de telles circonstances, le conseil d'administration mènerait une analyse globale de la situation du dirigeant concerné, étant précisé que la rémunération et ses critères seraient fixés conformément aux pratiques existantes au sein du groupe et aux principes constamment affirmés. L'expertise et l'expérience individuelle du dirigeant concerné seraient également prises en considération.

Structure et critères de détermination de la rémunération du président-directeur général

● Rappel des évolutions des éléments de rémunération du président-directeur général au cours des trois dernières années

Exercice	2017	2018	2019	Constat
Rémunération fixe	3 750 000 US dollars	2 625 000 US dollars	2 625 000 US dollars	Changement de la répartition entre la part fixe et variable (de 70 % /30 % à 50 %/50 %) ; MAIS montant global de la rémunération (fixe et variable) inchangé depuis 2013 ; ET introduction en 2018 d'un mécanisme de <i>clawback</i> (maintenu en 2019) ; ET introduction, en 2019, de critères de performance qualitatifs quantifiables en matière de responsabilité sociétale et environnementale.
Rémunération variable	1 500 000 US dollars (sous conditions de performance)	2 625 000 US dollars (sous conditions de performance) Introduction du mécanisme de <i>clawback</i>	2 625 000 US dollars (sous conditions de performance) Mécanisme de <i>clawback</i>	
Rémunération à long terme	Attribution d'actions de performance tous les trois ans (dernière attribution ayant eu lieu en 2016).	Attribution d'actions de performance tous les trois ans (dernière attribution ayant eu lieu en 2016).	Attributions d'actions de performance tous les ans.	Changement en raison des pratiques observées et des attentes des actionnaires.
Avantages en nature	Mise à disposition d'un véhicule de fonction, bénéfice d'un régime de couverture des frais de santé et l'abondement dans le cadre du <i>non-qualified deferred compensation plan</i> .			Inchangé
Engagement de non-concurrence	Engagement de deux ans rémunéré par une indemnité correspondant à 2,5 ans de rémunération ou d'une durée de trois ans rémunéré par une indemnité de trois ans de rémunération au choix du conseil.	Engagement de deux ans rémunéré par une indemnité limitée à deux ans de rémunération (fixe et variable).		Changement pour plafonner le montant de l'indemnité à deux ans de rémunération afin de limiter l'impact financier pour le groupe tout en protégeant les intérêts de l'ensemble des parties prenantes.



Rémunération fixe annuelle

Pour 2019, la part fixe annuelle de la rémunération du président-directeur général, M. Daniel Julien, a été arrêtée à un montant brut de 2 625 000 dollars US (montant identique à celui arrêté pour 2018). Il est rappelé que la part fixe de la rémunération de M. Julien avait été réduite à compter du 1^{er} janvier 2018 de 3 750 000 dollars US (inchangé de 2013 à 2017) à 2 625 000 dollars US.

Rémunération variable annuelle

Le montant maximum de la rémunération variable annuelle pour le président-directeur général a été arrêté, pour l'exercice 2019, à la somme brute de 2 625 000 dollars US, un montant équivalent à celui de sa rémunération fixe annuelle (comme en 2018).

Les conditions de performance pour cette rémunération variable ont été fixées par le conseil d'administration, sur recommandation de son comité des rémunérations et des nominations, dans sa séance du 30 novembre 2018. Ces conditions reposent (i) pour 80 % de la somme maximum, sur des critères de performance dits quantitatifs (atteinte de niveaux de chiffre d'affaires pour 40 % et d'EBITA pour 40 %) et (ii) pour 20 %, sur des critères qualitatifs correspondant, conformément aux recommandations du code AFEP-MEDEF, aux priorités identifiées en matière de responsabilité sociétale et environnementale pour 2019, à savoir :

- Responsabilité sociétale d'entreprise (pour 10 %) :
 - Objectif : la poursuite de l'obtention de distinctions portant sur la satisfaction des salariés et collaborateurs au travail (« *Best Place To Work* », « *Great Place To Work* », « *AON Best employer* » ou équivalents) délivrés par des organismes indépendants,
 - Éléments d'appréciation : maintien du nombre de distinctions obtenues au cours de l'exercice 2018 (soit 10 distinctions) ;
- Sécurité des données (pour 5 %) :
 - Objectif : l'intégration des entités et équipes issues de l'acquisition d'Intelenet dans le programme groupe sur le Règlement général sur la protection des données (RGPD),

● Éléments d'appréciation :

- Mise en place du RGPD,
- Audits,
- Restitutions au comité d'audit et de la conformité ;
- Capacité du groupe à répondre aux situations de crise (pour 5 %) : le groupe s'est doté fin 2018 d'un processus de gestion de crise consistant en une organisation, des moyens, des procédures et des outils lui permettant de se préparer et de faire face à la survenance d'une crise de type naturelle (catastrophe), économique, physique ou encore liée à l'information, à la réputation et aux ressources humaines, et d'en tirer les enseignements en vue de les améliorer. Le conseil d'administration a souhaité intégrer dans les objectifs qualitatifs la prise en compte de l'importance d'un tel processus permettant au groupe d'intégrer simplement la multitude des parties prenantes, d'évaluer les différents scénarii avec un maximum d'objectivité et de prendre des décisions rapides. La mesure de l'atteinte de cet objectif sera appréciée avec l'aide d'un prestataire externe chargé d'évaluer deux exercices de gestion de crise en 2019 :
 - Objectif : le déploiement réussi du dispositif de gestion de crise mis en place en 2018,
 - Éléments d'appréciation :
 - Déploiement du processus au travers de deux exercices réussis en 2019, suivant l'appréciation d'un prestataire externe,
 - Nombre de personnes formées (membres permanents, membres occasionnels, remplaçants...) à travers le groupe.

Les niveaux d'atteinte attendus ont été arrêtés par le conseil d'administration de manière précise mais ne sont pas rendus publics pour des raisons de confidentialité. Ils seront effectivement constatés par le conseil et communiqués de façon rétrospective (soit pour la rémunération variable 2019, dans le document de référence pour 2019 à publier en 2020).

Par ailleurs, la rémunération variable pour 2019 du président-directeur général reste soumise au mécanisme de *clawback*, introduit en 2018, et décrit à la section 3.2.2.1 *Rémunération variable*.

Il est rappelé que, conformément aux dispositions des articles L. 225-37-2 et L. 225-100 II du Code de commerce, le versement de la rémunération variable qui sera attribuée, au titre de 2019, à M. Daniel Julien, est conditionné à l'approbation par l'assemblée générale ordinaire à tenir en 2020 des éléments de sa rémunération au titre de l'exercice 2019 en raison de son mandat de président-directeur général.

Rémunération à long terme (attributions d'actions de performance ou mécanismes équivalents)

Sur la base de la nouvelle politique d'attribution exposée ci-avant, et sous réserve de l'approbation de l'autorisation d'attribution d'actions de performance par l'assemblée générale du 9 mai 2019, le conseil, sur recommandation du comité des rémunérations et des nominations, a décidé que le nombre maximum d'actions de performance pouvant être attribuée par année au président-directeur général ne pourra excéder 66 667 actions sur la durée de l'autorisation. Cette limite annuelle est en hausse par rapport au nombre correspondant et comparable de la précédente attribution (58 333 actions). Le conseil, sur proposition du comité des rémunérations et des nominations, a considéré que cette augmentation, par rapport au nombre d'actions attribuées dans le passé, est justifiée et qu'elle va dans l'intérêt des actionnaires et a, notamment, pris en compte :

- la rémunération globale de M. Julien est inchangée depuis 2013 ;
- la structure et les conditions d'atteinte de sa rémunération et de sa part variable sont devenues plus contraignantes pour l'intéressé (baisse de la part fixe, introduction d'un mécanisme de *clawback*) alors même que les résultats sont en constante progression ;
- l'acquisition définitive du nombre total des actions attribuées sous conditions de performance en vertu de cette politique s'inscrit sur une durée plus longue que par le passé (cinq ans contre trois ans auparavant) ;
- la taille du groupe a plus que doublé ;
- la complexité de l'environnement du groupe notamment en raison des récentes acquisitions, de leur intégration, et du développement international des opérations, s'est accrue.

Synthèse des avantages accordés au président-directeur général

	Départ volontaire/ Révocation pour faute lourde ou grave	Départ contraint	Départ en retraite
Indemnité de départ	-	-	-
Indemnité de non-concurrence	Deux ans de rémunération brute (fixe et variable) payée au titre de l'année civile précédant celle du départ.		
Retraite supplémentaire	-	-	-
Sort des actions de performance non encore définitivement acquises	Perte (sauf décision contraire du conseil qui statuerait en conformité avec les recommandations du code AFEP-MEDEF en la matière).	Pas d'acquisition accélérée, <i>pro rata</i> appliqué et les conditions de performance restent applicables.	

Structure et critères de détermination de la rémunération du directeur général délégué

Il est rappelé que la rémunération globale du directeur général délégué a fait l'objet d'une étude par un cabinet spécialisé (cf. *supra* section 3.2.2.2) qui concluait à une rémunération dans le haut de la fourchette pour ce qui concerne l'échantillon français mais en deçà de la médiane pour l'échantillon américain. Compte tenu de la structure et de la géographie de l'activité du groupe, le conseil a maintenu la rémunération globale du directeur général délégué à son niveau actuel, ce dernier étant justifié.

Rémunération fixe annuelle

Pour 2019, la part fixe annuelle de la rémunération de M. Olivier Rigaudy, au titre de son mandat en qualité de directeur général délégué a été maintenue à une somme brute de 80 000 euros (montant identique à celui arrêté en 2018).

Par ailleurs, il est rappelé que M. Rigaudy, directeur général délégué, est lié à la société par un contrat de travail en qualité de directeur financier groupe depuis le 1^{er} février 2010. À ce titre, il percevra, en raison de ses

Au regard de ces éléments factuels, l'augmentation du nombre d'actions est justifiée et par ailleurs permet d'aligner les intérêts des actionnaires avec celui du dirigeant.

Avantages en nature

Les avantages en nature attribués au président-directeur général 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*, mécanisme similaire à un système d'épargne différé, décrit à la section 3.2.2.1 *Avantages en nature* ci-avant.

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

Le président-directeur général est lié au groupe par une convention de non-concurrence dont les modalités décrites à la section 3.2.2.1 *Indemnité relatives à une clause de non-concurrence* ci-avant, ont été modifiées par le conseil d'administration du 30 novembre 2017. Les engagements de non-concurrence et de non-débauchage sont désormais limités à une durée de deux ans et l'indemnité correspondante est limitée à deux ans de rémunération (fixe et variable), tels qu'approuvés par l'assemblée générale ordinaire du 20 avril 2018.

Autres éléments de rémunération

La structure de rémunération du président-directeur général 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. Conformément aux recommandations du code AFEP-MEDEF, en cas de départ du dirigeant mandataire social avant l'expiration de la durée prévue pour l'appréciation des critères de performance à long terme, le maintien en tout ou partie du bénéfice des actions de performance ou mécanismes équivalents relèverait de l'appréciation du conseil et serait motivé (*pro rata* et maintien des conditions de performance et justifications de sa décision).

fonctions salariées, la rémunération prévue par son contrat de travail, soit une rémunération fixe annuelle (brute) de 520 000 euros (montant identique à celui perçu en 2018).

Rémunération variable annuelle

Le montant maximum de la rémunération variable annuelle du directeur général délégué a été maintenu à la somme brute de 380 000 euros (montant identique à celui arrêté en 2018).

Il est par ailleurs précisé que M. Olivier Rigaudy percevra, en raison de ses fonctions salariées de directeur financier groupe, la rémunération prévue par son contrat de travail, à savoir une rémunération variable maximum (brute) de 220 000 euros au titre de l'exercice 2019 (identique au montant de 2018), déterminée en fonction de critères de performance propres à ses fonctions techniques et salariés. Cette rémunération ne pourra être augmentée par le versement de primes exceptionnelles.

Les conditions de performance de la rémunération variable annuelle liée au mandat social ont été fixées par le conseil d'administration, sur recommandation de son comité des rémunérations et des nominations, dans sa séance du 30 novembre 2018. Ces conditions reposent (i) pour 80 % de la somme maximum, sur des critères de performance dits quantitatifs (atteinte de niveaux de chiffre d'affaires pour 40 % et d'EBITA pour 40 %) et (ii) pour 20 % sur des critères qualitatifs correspondant, conformément aux recommandations du code AFEP-MEDEF, aux priorités identifiées en matière de responsabilité sociétale et environnementale pour 2019 à savoir :

- Responsabilité sociétale d'entreprise (pour 10 %) ;
- Sécurité des données (pour 5 %) ;
- Capacité du groupe à répondre aux situations de crise (pour 5 %) ;

Les critères de performance ainsi que le nombre maximum de points attribués à chacun des critères qualitatifs et quantitatifs sont identiques à ceux déterminés pour la rémunération variable annuelle du président-directeur général, étant précisé que les implications personnelles seront pris en compte (cf. ci-avant) dans la détermination de l'atteinte des critères qualitatifs.

Les niveaux d'atteinte attendus ont été arrêtés par le conseil d'administration de manière précise mais ne sont pas rendus publics pour des raisons de confidentialité. Ils seront effectivement constatés par le conseil et communiqués de façon rétrospective (soit pour la rémunération variable 2019, dans le document de référence pour 2019 à publier en 2020).

Par ailleurs, la rémunération variable pour 2019 du directeur général délégué reste soumise, comme celle du président-directeur général, au mécanisme de *clawback* décrit à la section 3.2.2.1 ci-avant.

Il est rappelé que, conformément aux dispositions des articles L. 225-37-2 et L. 225-100 II du Code de commerce, le versement de la rémunération variable qui sera attribuée au directeur général délégué au titre de 2019, en raison de son mandat, est conditionné à l'approbation par l'assemblée générale ordinaire de ses éléments de rémunération en cette qualité.

Dans un souci de transparence, la société rend également public les objectifs de la rémunération variable de M. Rigaudy au titre de son contrat de travail, lesquels sont, pour l'exercice 2019, les suivants :

- management de la performance, de la rentabilité financière et de la marge et de la liquidité (50 %) ;
- finalisation du déploiement de l'ERP comptable en Europe et étude avant sa mise en place en Inde (15 %) ;
- augmentation de la couverture analystes du groupe (15 %) ;
- rachat des intérêts minoritaires dans le groupe (10 %) ;
- mise en place d'une organisation pertinente en matière de responsabilité sociétale et environnementale (10 %).

● Synthèse des avantages accordés au directeur général délégué au titre de son mandat

	Départ volontaire/ Révocation pour faute lourde ou grave	Départ contraint	Départ en retraite
Indemnité de départ *	-	Aucune indemnité due au titre de son mandat.	-
Indemnité de non-concurrence	Un an de rémunération (fixe et variable) versée au titre des fonctions exécutives comme salarié et/ou mandataire social au sein du groupe.		
Retraite supplémentaire	-	-	-
Sort des actions de performance non encore définitivement acquises	Perte (sauf décision contraire du conseil qui statuerait en conformité avec les recommandations du code AFEP-MEDEF en la matière).	Pas d'acquisition accélérée, <i>pro rata</i> appliqué et les conditions de performance restent applicables.	

* Au titre de son contrat de travail, M. Rigaudy est susceptible de bénéficier (i) des indemnités, notamment de licenciement, dues en application des dispositions de la loi française en matière de rupture du contrat de travail à l'initiative de la société et (ii) des indemnités de retraite dues en application des dispositions de la loi française en cas de départ à la retraite.

Rémunération à long terme (attributions d'actions de performance ou mécanismes équivalents)

Sur la base de la nouvelle politique d'attribution exposée ci-avant, et sous réserve de l'approbation de l'autorisation d'attribution d'actions de performance par l'assemblée générale du 9 mai 2019, le conseil, sur recommandation du comité des rémunérations et des nominations, a décidé que le nombre maximum d'actions de performance pouvant être attribuée par année au directeur général délégué ne pourra excéder 22 000 actions sur une période de trois ans. Ce montant, réduit de plus de 60 % par rapport à l'attribution accordée au précédent directeur général, aboutit à une rémunération variable totale (court terme et long terme) de 72 % (à objectifs atteints) de l'intéressé de nature à aligner ces objectifs avec les intérêts des actionnaires.

Avantages en nature

Le directeur général délégué ne bénéficie pas d'avantages en nature au titre de son mandat. Il est rappelé qu'il bénéficie de la mise à disposition d'un véhicule de fonction au titre de son contrat de travail.

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

Le directeur général délégué est lié au groupe par une convention de non-concurrence dont les modalités sont décrites à la section 3.2.2.1 *Indemnités relatives à une clause de non-concurrence* ci-avant, et qui a été autorisée par le conseil d'administration du 30 novembre 2017 et approuvée par l'assemblée générale du 20 avril 2018. Cette convention d'une durée d'un an, est rémunérée par une indemnité d'un montant équivalent à un an de rémunération (fixe et variable) versée au titre des fonctions exécutives comme salarié et/ou mandataire social au sein du groupe.

Autres éléments de rémunération

La structure de rémunération du directeur général délégué 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. Conformément aux recommandations du code AFEP-MEDEF, en cas de départ du dirigeant mandataire social avant l'expiration de la durée prévue pour l'appréciation des critères de performance à long terme, le maintien en tout ou partie du bénéfice des actions de performance ou de mécanismes équivalents relèverait de l'appréciation du conseil et serait motivé (*pro rata*, maintien des conditions de performance et justifications de sa décision).

Par ailleurs, son contrat de travail ne contient aucune indemnité ou rémunération au titre de la prise ou de la cessation de ses fonctions, de rémunérations exceptionnelles, de rémunération variable pluriannuelle, de régime de retraite additionnel ou additif, d'attributions ou de maintien de stock-options ou d'actions de performance.



3.2.2.3 Options de souscription ou d'achat d'actions et actions de performance attribuées aux dirigeants mandataires sociaux

a. Options de souscription ou d'achat d'actions

Options de souscription ou d'achat d'actions attribuées ou levées durant l'exercice aux dirigeants mandataires sociaux (informations requises aux tableaux 4 et 5 des recommandations AMF)

Néant.

Historique des attributions d'options de souscription ou d'achat d'actions (information requise au tableau 8 des recommandations AMF)

Néant.

Options de souscription ou d'achat d'actions consenties aux dix premiers salariés non mandataires sociaux attributaires et options levées par ces derniers (information requise au tableau 9 des recommandations AMF)

Néant.

b. Actions de performance et mécanismes équivalents

Au cours de l'exercice 2018, il n'a pas été attribué gratuitement d'actions de performance en faveur de M. Daniel Julien ni de M. Olivier Rigaudy.

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

Les caractéristiques des plans d'attribution d'actions de performance sont décrites à la section 7.2.5.3 du présent document de référence.

Numéro de plan	130730TP	160428TP	161102TP	170623TP	180102TP	180228TP
Date de l'assemblée générale	30/05/2013	28/04/2016	28/04/2016	28/04/2016	28/04/2016	28/04/2016
Date du conseil d'administration	30/07/2013	28/04/2016	02/11/2016	23/06/2017	30/11/2017	28/02/2018
Date d'attribution	30/07/2013	28/04/2016	02/11/2016	23/06/2017	02/01/2018	28/02/2018
Nombre total de droits à actions attribuées	840 000	914 300	151 508	11 600	6 000	1 000
Nombre total de bénéficiaires	126	239	29	1	1	1
<i>dont nombre total attribué aux dirigeants mandataires sociaux :</i>						
● Daniel Julien *	-	-	-	-	-	-
● Olivier Rigaudy **	-	-	-	-	-	-
Date d'acquisition définitive	30/07/2016	28/04/2019	02/11/2019	23/06/2020	02/01/2021	28/02/2021
Date de fin de la période de conservation	30/07/2018	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a
Conditions de performance ***	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
Nature des actions attribuées	Actions nouvelles ou existantes					
Nombre cumulé de droits à actions annulées ou caduques	205 000	103 700	11 632	0	0	0
Nombre d'actions définitivement acquises	635 000	-	-	-	-	-
Nombre de droits restant en circulation	0	810 600	139 876	11 600	6 000	1 000

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

** Directeur général délégué depuis le 13 octobre 2017.

*** Les conditions de performance sont décrites à la section 7.2.5.3 du document de référence pour 2018.

● 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 TGI 2013	Plan TGI 2016
Date d'attribution	30/07/2013	28/04/2016
Nombre total de droits à actions attribuées	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 annulées ou caduques	0	70 959
Nombre d'actions définitivement acquises	300 000	0
Nombre de droits restants en circulation	0	279 041

* Directeur général jusqu'au 13 octobre 2017.

** Les conditions de performance sont décrites à la section 7.2.5.3.

*** Il est rappelé qu'aucune attribution n'a été effectuée en 2018, la politique du groupe en matière d'attribution d'actions de performance (ou mécanismes équivalents) prévoyait 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. 7.2.5.3). Il est rappelé que seront retenus, pour la détermination du nombre d'actions définitivement acquies, 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 SBF 120), 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.

La société Teleperformance Group Inc., filiale à 100 % de Teleperformance SE, a mis en place deux plans d'intéressement à long terme (*long-term incentive plans*) dénouable en actions Teleperformance SE :

- en juillet 2013, portant sur un nombre total de 300 000 actions au profit de deux bénéficiaires, M. Julien alors président du conseil d'administration et M. Paulo César Salles Vasques alors directeur général. L'acquisition définitive était 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 (Plan 130730TP). Les actions ont été acquises par les bénéficiaires le 1^{er} août 2016 et la période de conservation de ses actions par les bénéficiaires a pris fin le 30 juillet 2018. Ces conditions sont décrites à la section 3.5.2.4 du document de référence pour 2016 ;
- en avril 2016, portant sur un nombre total de 350 000 actions au profit de deux bénéficiaires, M. Julien alors président du conseil d'administration et M. Paulo César Salles Vasques alors directeur général. 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 (Plan 160428TP).

S'agissant des actions attribuées à M. Paulo César Salles Vasques, il est rappelé ce qui suit :

- suite à la cessation des fonctions exécutives de M. Paulo César Salles Vasques au sein du groupe, le conseil d'administration, dans sa séance du 13 octobre 2017, a décidé, conformément à la

recommandation 24.5.1 du code AFEP-MEDEF, de réduire *pro rata temporis* le droit d'acquies les 175 000 actions de performance attribuées en avril 2016 pour ne tenir compte que de la durée pendant laquelle, sur la période de trois ans du plan, il a officié en qualité de directeur général et a été en charge de fonctions exécutives. Le nombre maximum d'actions ainsi susceptibles d'être définitivement acquies par M. Paulo César Salles Vasques à l'issue de cette période a ainsi été ramené à 104 041. Ces actions sont toutes soumises aux conditions de performance initialement prévues ;

- en complément, le conseil, en accord avec M. Paulo César Salles Vasques, a par ailleurs soumis l'acquisition de 50 % de ces 104 041 actions, non seulement aux conditions initiales, mais également à la réalisation par lui d'objectifs dans le cadre des fonctions non exécutives qu'il a acceptées de poursuivre au sein de Teleperformance CRM SA, filiale brésilienne, afin de permettre le maintien et le développement des affaires du groupe au Brésil.

Le conseil d'administration dans sa séance du 28 février 2019, sur recommandation du comité des rémunérations et des nominations, a constaté la réalisation des conditions de performance (cf. 7.2.5.3 *Actions de performance attribuées gratuitement*). Sous réserve de la présence des bénéficiaires à l'issue de la période d'acquisition, Teleperformance Group Inc. devra remettre aux bénéficiaires les actions Teleperformance SE qu'elle aura préalablement achetées sur le marché.

● Actions de performance devenues disponibles au cours de l'exercice 2018 (information requise au tableau 7 des recommandations AMF)

Dirigeant mandataire social exécutif	Numéro et date du plan	Nombre d'actions devenues disponibles durant l'exercice	Conditions d'acquisition
Daniel Julien	Plan n° 130730TP du 30 juillet 2013	150 000	Oui (conditions de performance ⁽²⁾ et de présence)
Olivier Rigaudy ⁽¹⁾	n/a	n/a	n/a

(1) Directeur général délégué depuis le 13 octobre 2017.

(2) Les conditions de performance sont décrites à la section 7.2.5.3 du présent document de référence.



3.3 INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES EN MATIÈRE DE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

3.3.1 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 7, section 7.1.2.4 *Assemblées générales* du présent document de référence.

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

Conformément aux dispositions de l'article L. 225-37-5 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 7.3 *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 7.3 *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 7.1.2.3 *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 pouvant entraîner des restrictions au transfert d'actions et à l'exercice des droits de vote : voir section 7.3.2 *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 7.1.2.2 *Administration et direction générale de la société* et 7.1.2.8 *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 7.2.4.1 *Autorisations en cours* et 7.2.4.4 *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 7.3.3 *Changement du contrôle de la société* ; et
- 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.

3.3.3 Opérations sur titres de la société

3.3.3.1 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'initiées sur les instruments financiers de la société. Ce code a été révisé lors de la séance du conseil d'administration du 28 février 2019.

3.3.3.2 Définition des fenêtres négatives

Les opérations d'achat ou de vente de titres de la société, ou instruments financiers, sont interdits 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 zéro heure) 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 zéro heure) du jour de la publication.

Concernant les fenêtres négatives liées à la cession d'actions de performance, conformément au guide de bonne conduite, 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 trois 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 trois 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.

3.3.3.3 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. À la connaissance de la société, aucun instrument de couverture n'est mis en place.

3.3.3.4 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'Autorité des marchés financiers, les opérations sur titres réalisées en 2018, telles que déclarées à la société et à l'Autorité des marchés financiers, sont récapitulées ci-dessous :

	Nature	Date	Quantité	Prix unitaire moyen
Patrick Thomas Administrateur	Acquisition	06/04/2018	500	124,50 €
David Rizzo Membre du comité exécutif	Cession	31/07/2018	12 000	156,5640 €
Alan Truitt Membre du comité exécutif	Cession	02/08/2018	10 000	157,8530 €
Brian Johnson Membre du comité exécutif	Cessions	06/08/2018	3 000	160,00 €
		09/08/2018	3 000	160,00 €
		09/08/2018	3 000	161,00 €
		20/08/2018	1 000	162,50 €
		20/08/2018	500	163,00 €
		20/08/2018	500	163,50 €
		21/08/2018	500	164,00 €
		22/08/2018	500	164,50 €

3.3.4 Conventions et engagements réglementés

Au cours de l'exercice 2018, 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 2019 a procédé au réexamen annuel des conventions et engagements réglementés conclus avant 2018

et dont l'exécution s'est poursuivie au cours de l'exercice 2018. 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 est reproduit ci-après.

3.3.5 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 2018

A l'assemblée générale de la société Teleperformance SE,

En notre qualité de commissaires aux comptes de votre société, nous vous présentons notre rapport sur les conventions et engagements réglementés.

Il nous appartient de vous communiquer, sur la base des informations qui nous ont été données, les caractéristiques, les modalités essentielles ainsi que les motifs justifiant de l'intérêt pour la société, des conventions et engagements dont nous avons été avisés ou que nous aurions découverts à l'occasion de notre mission, sans avoir à nous prononcer sur leur utilité et leur bien-fondé ni à rechercher l'existence d'autres conventions et engagements. Il vous appartient, selon les termes de l'article R. 225-31 du Code de commerce, d'apprécier l'intérêt qui s'attachait à la conclusion de ces conventions et engagements en vue de leur approbation.

Par ailleurs, il nous appartient, le cas échéant, de vous communiquer les informations prévues à l'article R. 225-31 du Code de commerce relatives à l'exécution, au cours de l'exercice écoulé, des conventions et engagements déjà approuvés par l'assemblée générale.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette mission.

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

Conventions et engagements autorisés et conclus au cours de l'exercice écoulé.

Nous vous informons qu'il ne nous a été donné avis d'aucune convention ni d'aucun engagement autorisé et conclu au cours de l'exercice écoulé à soumettre à l'approbation de l'assemblée générale en application des dispositions de l'article 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 approuvé par l'assemblée générale dont l'exécution se serait poursuivie au cours de l'exercice écoulé.

Paris la Défense, le 28 février 2019

Les commissaires aux comptes

KPMG Audit IS
Jacques Pierre
Associé

Deloitte & Associés
Philippe Battisti Ariane Buaille
Associés

4 Commentaires sur l'exercice

4.1	EXAMEN DE LA SITUATION FINANCIÈRE ET DU RÉSULTAT DU GROUPE	130	4.2	EXAMEN DE LA SITUATION FINANCIÈRE ET DU RÉSULTAT DE LA SOCIÉTÉ	135
4.1.1	Indicateurs alternatifs de performance (IAP)	130	4.2.1	Bilan	135
4.1.2	Les résultats 2018 du groupe	131	4.2.2	Résultat	136
4.1.3	Trésorerie et capitaux	134	4.3	TENDANCES ET PERSPECTIVES	137
4.1.4	Données caractéristiques des principales filiales	135	4.3.1	Perspectives	137
			4.3.2	Risques et incertitudes	137

4.1 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 la note 1 de la section 5.6 *Notes annexes aux états financiers consolidés*.

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 dépréciations des immobilisations incorporelles et goodwill ;
- 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.

4.1.1 Indicateurs alternatifs de performance (IAP)

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

	2018	2017
Résultat opérationnel	485	355
Dotations aux amortissements	159	164
Amortissements des incorporels liés aux acquisitions	88	87
Pertes de valeur des goodwill	0	67
Charges liées aux paiements fondés sur des actions	23	24
Autres produits (charges) d'exploitation	7	23
EBITDA COURANT	762	720

● EBITA courant (*Earnings Before Interest, Taxes and Amortization*) :

	2018	2017
Résultat opérationnel	485	355
Amortissements des incorporels liés aux acquisitions	88	87
Pertes de valeur des goodwill	0	67
Charges liées aux paiements fondés sur des actions	23	24
Autres produits (charges) d'exploitation	7	23
EBITA COURANT	603	556

● Cash-flow net disponible :

	2018	2017
Flux de trésorerie générés par l'activité	523	516
Acquisitions d'immobilisations incorporelles et corporelles	- 197	- 148
Cessions d'immobilisations incorporelles et corporelles	1	1
Intérêts financiers versés/reçus	- 45	- 45
CASH-FLOW NET DISPONIBLE	282	324

● Endettement net ou dette nette :

	31/12/2018	31/12/2017
Passifs non courants		
Passifs financiers	2 224	1 387
Passifs courants		
Passifs financiers	213	224
Trésorerie et équivalents	- 336	- 285
ENDETTEMENT NET OU DETTE NETTE	2 101	1 326

● Croissance du chiffre d'affaires à données comparables :

Elle est calculée comme suit : 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).

4.1.2 Les résultats 2018 du groupe

4.1.2.1 Activité

Le chiffre d'affaires de l'année 2018 s'est élevé à 4 441 millions d'euros, soit une progression de + 9,0 % à données comparables (à devises et périmètre constants) et de + 6,2 % à données publiées par rapport à l'an passé. Cette différence entre données publiées et données comparables est liée à un effet de change de 203 millions d'euros,

essentiellement sur la 1^{re} partie de l'année, provenant de la dépréciation face à l'euro du dollar US, du real brésilien et du peso argentin.

Le 4^e trimestre est principalement marqué par l'accélération de la croissance à données comparables des activités *core services* et la consolidation de la société Intelenet à partir du 1^{er} octobre 2018.

● Chiffre d'affaires par zone géographique en 2018 et évolution par rapport à l'exercice précédent

(en millions d'euros)	31/12/2018	31/12/2017	Variation à données publiées	Variation à données comparables*
ACTIVITÉS CORE SERVICES	3 697	3 542	+ 4,4 %	+ 9,8 %
Zone anglophone et Asie-Pacifique	1 586	1 607	- 1,3 %	+ 2,8 %
Zone Europe continentale, Moyen-Orient et Afrique	962	851	+ 13,0 %	+ 15,4 %
Zone ibérico-LATAM	1 149	1 084	+ 6,0 %	+ 16,0 %
INTELENET	105	-	-	-
ACTIVITÉS SERVICES SPÉCIALISÉS	639	638	+ 0,0 %	+ 4,3 %
TOTAL	4 441	4 180	+ 6,2 %	+ 9,0 %

* À devises et périmètre constants.

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

Variation (en %) à données	Publiées	Comparables*
2018	+ 6,2 %	+ 9,0 %
2017	+ 14,6 %	+ 9,0 %
2016	+ 7,4 %	+ 7,4 %

* À devises et périmètre constants.

Les activités *core services*

Le chiffre d'affaires des activités *core services* de l'année 2018 s'élevait à 3 697 millions d'euros. À données comparables, la croissance s'est élevée à + 9,8 % par rapport à l'an passé. En données publiées, le chiffre d'affaires a été en croissance de + 4,4 %, en raison essentiellement de l'effet de change négatif lié à la dépréciation du dollar US par rapport à l'euro.

La croissance à données comparables a été soutenue par la poursuite des bonnes performances enregistrées dans les zones ibérico-LATAM et Europe continentale et MEA (CEMEA) et par le redressement de la croissance dans la zone anglophone et Asie-Pacifique (EWAP) tout au long de l'année.

Zone anglophone et Asie-Pacifique (EWAP)

En 2018, le chiffre d'affaires de la zone s'est établi à 1 586 millions d'euros. À données comparables, la croissance a atteint + 2,8 % par rapport à l'an passé. À données publiées, la croissance a été en retrait de 1,3 %, conséquence principalement de l'effet de change négatif lié à la dépréciation du dollar US par rapport à l'euro.

En Amérique du Nord, Teleperformance a poursuivi la diversification de son portefeuille de clients. Parmi les principaux secteurs clients, les plus dynamiques sont l'électronique grand public, le e-commerce, les biens de consommation et les services de transport. Les secteurs du divertissement et de la formation en ligne ainsi que le secteur de l'automobile poursuivent leur rapide montée en puissance.

Comme attendu, le marché de la gestion externalisée de l'expérience client au Royaume-Uni reste affecté par le Brexit.

En Asie, après une année 2017 en deçà des attentes, la croissance a été dynamique en 2018, grâce principalement aux bonnes performances commerciales enregistrées dans les secteurs de l'électronique grand public, du e-commerce et des services financiers. Le développement de la zone continue d'être porté par la Chine et l'Inde, marchés les plus prometteurs dans le domaine des services externalisés aux entreprises. Par ailleurs, la Malaisie a pleinement bénéficié de la montée en puissance de son site multilingue à Penang qui sert des clients importants du secteur internet.

Zone ibérico-LATAM

Les activités du groupe se sont développées à un très bon rythme sur l'année. En 2018, le chiffre d'affaires s'est élevé à 1 149 millions d'euros, en croissance de + 16,0 % à données comparables et de + 6,0 % à données publiées, en raison des effets de change liés principalement à la dépréciation par rapport à l'euro du dollar US, du real brésilien, ainsi que du peso colombien et du peso argentin.

Le Portugal a été l'un des principaux moteurs de croissance de la zone sur l'année. L'activité du groupe y a bénéficié du développement rapide des plateformes multilingues auprès d'une clientèle de groupes multinationaux en forte croissance dans les secteurs notamment du commerce électronique, du divertissement et des biens de consommation. En Espagne, l'activité a été également dynamique sur l'année, dans des secteurs variés, tels que les technologies de l'information ou les biens de consommation.

4.1 Examen de la situation financière et du résultat du groupe

Le groupe continue de bénéficier de l'attractivité des solutions panaméricaines *nearshore* au Mexique et en Colombie. Il y développe ses activités dans des secteurs variés tels que la santé, et les services financiers au Mexique, et les compagnies aériennes et les télécommunications en Colombie. Il bénéficie également de marchés domestiques porteurs dans ces deux pays.

Les activités au Brésil demeurent solides dans un environnement économique et géopolitique qui semble plus stabilisé aujourd'hui. La croissance reste limitée en 2018 malgré de bonnes performances enregistrées dans les secteurs du divertissement et des biens de consommation.

La montée en puissance rapide des activités au Pérou, où le groupe s'est implanté au cours de l'année 2017, a contribué à la forte croissance des activités de la zone.

Pour accompagner la croissance dans la zone, Teleperformance a continué à agrandir ses sites existants et à ouvrir de nouveaux sites significatifs, notamment en Colombie, au Mexique et au Portugal (cf. section 1.1.5.1.5 *Nouveaux sites, accroissement des capacités existantes et investissements d'exploitation sur 3 ans*).

Zone Europe continentale et MEA

Le chiffre d'affaires de la zone a progressé en 2018 de + 15,4 % à données comparables par rapport à l'an passé pour atteindre un chiffre d'affaires de 962 millions d'euros. À données publiées, la croissance est ressortie à + 13,0 %.

Les facteurs de croissance demeurent inchangés : la performance du groupe sur la zone reflète une très bonne dynamique commerciale auprès des clients multinationaux et de clients locaux leaders et en forte croissance dans des secteurs très variés.

Les secteurs les plus dynamiques sur la zone continuent d'être le e-commerce, les loisirs, les agences de voyages, les services de transports et les biens de consommation. Les principaux secteurs contributeurs au chiffre d'affaires, comme l'électronique grand public et les services financiers, continuent de se développer de manière satisfaisante.

Le chiffre d'affaires des activités du groupe en Grèce (plateformes multilingues), en Égypte, en Turquie et en Europe de l'Est (Russie, Pologne et Roumanie) a été en sensible augmentation.

La croissance des activités en France s'est accélérée tout au long de l'année avec la montée en puissance de contrats signés principalement dans les secteurs de l'énergie et des services aux collectivités, des services financiers, des services de transport et du commerce électronique.

La zone a également été portée par l'accélération de la croissance des activités en Suède et en Italie.

Les activités « services spécialisés »

En 2018, le chiffre d'affaires des activités « services spécialisés » s'est établi à 639 millions d'euros, en croissance de + 4,3 % à données comparables par rapport à l'an passé. À données publiées, la

croissance est stable. Les effets de change sont principalement liés à la dépréciation du dollar US contre l'euro, notamment sur les six premiers mois de l'année. Ces effets concernent essentiellement l'activité de LanguageLine Solutions.

Les activités de services d'interprétariat en ligne de LanguageLine Solutions et les activités de gestion des demandes de visa de TLScontact ont progressé à un rythme satisfaisant sur l'ensemble de l'année, et ce malgré l'impact négatif d'éléments non récurrents :

- pour LanguageLine Solutions, un incident technique survenu au cours du 1^{er} trimestre et rapidement résolu, ayant eu un impact négatif sur les volumes de services facturés, et une base de comparaison défavorable au 4^e trimestre en raison des besoins supplémentaires et décalés dans le temps en services d'interprétariat liés aux ouragans aux États-Unis enregistrés au 4^e trimestre 2017 ;
- pour TLScontact, un changement de méthode de facturation au 3^e trimestre concernant les volumes traités pour le compte du gouvernement britannique (UKVI) ayant eu un effet négatif sur la croissance du chiffre d'affaires. Ce changement est intervenu à l'occasion du renouvellement du contrat signé en 2013.

Les activités de recouvrement de créances en Amérique du Nord de ARM ont été globalement stables par rapport à l'année dernière.

La dynamique des activités de LanguageLine Solutions et de TLScontact, qui représentent environ 80 % du chiffre d'affaires des activités « services spécialisés », reste bien orientée, ce qui devrait se traduire par une croissance plus soutenue en 2019.

Intelenet

La société Intelenet, consolidée dans les comptes du groupe depuis le 1^{er} octobre 2018, a représenté un chiffre d'affaires de 105 millions d'euros au 4^e trimestre 2018 (cf. section 1.1.5.1.1 *Acquisition d'Intelenet et lancement de l'activité D.I.B.S.*).

4.1.2.2 Rentabilité opérationnelle

L'EBITDA courant s'est élevé à 762 millions d'euros en 2018, en hausse de + 6,0 % par rapport à 2017.

L'EBITA courant a atteint 603 millions d'euros contre 556 millions d'euros l'an passé, soit une progression de + 8,6 %. Le taux de marge s'est élevé à 13,6 % en 2018 contre 13,3 % en 2017, soit une progression de 30 points de base, en ligne avec les objectifs financiers annuels du groupe (taux de marge supérieur ou égal à 13,5 %). La nouvelle progression de la rentabilité en 2018 a reflété les principales évolutions suivantes :

- hausse de la marge des activités *core services*, soutenue principalement par le redressement de la rentabilité des zones EWAP et CEMEA ;
- maintien de la marge des activités « services spécialisés » à un niveau élevé ;
- 1^{re} consolidation de la société Intelenet au 4^e trimestre 2018, dont la marge est supérieure à celle du groupe.

4.1 Examen de la situation financière et du résultat du groupe

La rentabilité opérationnelle par activité, s'établit comme suit :

● **EBITA courant par activité**

(en millions d'euros)

	2018	2017
CORE SERVICES	398	365
% CA	10,8 %	10,3 %
Zone anglophone & Asie-Pacifique (EWAP)	147	141
% CA	9,3 %	8,8 %
Zone ibérico-LATAM	136	134
% CA	11,8 %	12,3 %
Zone Europe continentale & MEA (CEMEA)	68	43
% CA	7,1 %	5,0 %
Holdings	47	47
SERVICES SPÉCIALISÉS	190	191
% CA	29,8 %	29,9 %
INTELENET	15	N/A
% CA	13,7 %	N/A
TOTAL	603	556
% CA	13,6 %	13,3 %

Les activités *core services*

L'EBITA courant des activités *core services* s'est élevé à 398 millions d'euros en 2018 contre 365 millions d'euros en 2017. Le taux de marge s'est établi à 10,8 % contre 10,3 % l'an passé.

Cette progression de 50 points de base s'explique par le redressement des marges dans la zone EWAP, qui met fin à deux années d'érosion, et la poursuite dans la durée du redressement des marges de la zone CEMEA. Les marges de la zone ibérico-LATAM bien qu'en léger retrait en raison de la montée en puissance de nouveaux sites importants, demeurent à un niveau élevé.

Zone anglophone et Asie-Pacifique (EWAP)

L'EBITA courant de la zone anglophone et Asie-Pacifique s'est élevé à 147 millions d'euros en 2018 contre 141 millions d'euros en 2017. Le taux de marge a progressé pour s'établir à 9,3 % contre 8,8 % l'an passé.

Comme attendu, la non-récurrence d'effets négatifs en 2017, qui se sont estompés au second semestre 2018, ainsi que la montée en puissance de contrats récemment signés a soutenu la progression des marges dès le second semestre. Ces développements ont reflété un retour à une croissance plus forte des activités *offshore* du groupe aux Philippines dans des secteurs variés incluant les télécommunications, les agences de voyages en ligne et le e-commerce.

La rentabilité des activités en Chine et en Inde est en progression continue, reflétant une forte hausse de l'activité sur des sites récemment ouverts.

Le groupe a pour objectif de poursuivre l'amélioration de ses marges sur la zone en 2019.

Zone ibérico-LATAM

La zone ibérico-LATAM a enregistré un EBITA courant de 136 millions d'euros en 2018 contre 134 millions d'euros en 2017.

Le taux de marge est resté élevé, à 11,8 %, bien qu'en retrait par rapport au taux de marge de 12,3 % atteint en 2017. Cette évolution s'explique par le coût de la montée en puissance de nouveaux sites importants, incluant notamment de nouvelles capacités multilingues développées au Portugal, ainsi que de nouveaux centres de contacts en Colombie et au Pérou.

Le groupe a comme objectif de maintenir ses marges sur la zone en 2019.

Zone Europe continentale et MEA (CEMEA)

Dans la zone Europe continentale et MEA, Teleperformance a poursuivi le redressement de sa rentabilité. L'EBITA courant s'est élevé à 68 millions d'euros en 2018 contre 43 millions d'euros en 2017, soit un taux de marge respectivement de 7,1 % et de 5,0 %. Cette progression est principalement soutenue par les facteurs suivants :

- poursuite d'une bonne croissance rentable des activités auprès de clients globaux et premium dans un certain nombre de pays en Europe du Sud et de l'Est, comme la Grèce avec ses solutions multilingues très efficaces, et la Russie ;
- poursuite du redressement de la rentabilité dans un certain nombre de pays, non seulement en France et dans les pays nordiques, mais également en Allemagne et en Italie avec le développement de solutions *nearshore* qui ont renforcé la compétitivité du groupe sur ces marchés.

Le groupe a pour objectif de poursuivre l'amélioration de ses marges sur la zone en 2019.

Les activités « services spécialisés »

L'EBITA courant des activités « services spécialisés » s'est élevé à 190 millions d'euros en 2018, niveau quasi stable par rapport à l'an passé, soit un taux de marge de 29,8 %, également quasi stable par rapport à l'an passé.

Les marges de LanguageLine Solutions et de TLScontact sont restées bien orientées sur l'année.

La rentabilité des activités de recouvrement de créances de la société ARM s'est établie en retrait par rapport à l'an passé.

Les investissements commerciaux et de R&D liés au déploiement des activités de conseil de Praxidia, société créée début 2018, ont pesé temporairement sur sa rentabilité.

Les marges des activités « services spécialisés » devraient se maintenir à un niveau élevé en 2019.

Intelenet

L'EBITA courant de la société Intelenet consolidée au sein du groupe depuis le 1^{er} octobre 2018 s'est élevé à 15 millions d'euros, soit un taux de marge de 13,7 % après charges de holdings. Cette rentabilité est en ligne avec les indications communiquées sur la société lors de l'annonce de son acquisition en juin 2018.



4.1 Examen de la situation financière et du résultat du groupe

4.1.2.3 Résultats

Le résultat opérationnel s'établit à 485 millions d'euros contre 355 millions d'euros l'année précédente. Il inclut :

- l'amortissement des actifs incorporels pour 88 millions d'euros ;
- une charge comptable relative aux plans d'actions de performance pour un montant de 23 millions d'euros ;
- d'autres charges non récurrentes pour 7 millions d'euros, correspondant aux coûts d'acquisition de la société Intelenet ainsi qu'aux coûts liés au changement d'identité visuelle opéré au cours du quatrième trimestre 2018.

Le résultat financier fait ressortir une charge nette de 50 millions d'euros, identique à 2017.

La charge d'impôt s'établit à 122 millions d'euros, identique à celle de 2017 avant prise en compte de l'impact de la réforme fiscale américaine

qui avait généré un produit d'impôts de 131 millions d'euros. Au final, le compte de résultat 2017 enregistrait un produit d'impôts de 9 millions d'euros.

La part revenant aux minoritaires dans le résultat s'élève à 1 million d'euros.

Le résultat net part du groupe à 312 millions d'euros est stable par rapport à l'année précédente. Le résultat net dilué par action s'élève à 5,29 euros, contre 5,31 euros en 2017.

Le conseil d'administration proposera à l'assemblée générale, qui se réunira le 9 mai 2019, de porter le montant du dividende à verser en 2019 au titre de l'exercice 2018 à 1,90 euro par action, contre 1,85 euro par action pour le dividende versé en 2018. Le dividende proposé correspond à un taux de distribution de 36 %, en légère hausse par rapport à l'année dernière.

4.1.3 Trésorerie et capitaux

Afin de financer l'acquisition d'Intelenet, en date du 4 octobre 2018, la société a contracté un emprunt obligataire réalisé le 2 juillet 2018, de 750 millions d'euros, assorti d'un coupon de 1,875 % et venant à échéance en 2025 ainsi qu'un emprunt de 164 millions d'euros remboursable en quatre échéances égales les 8 juin 2020, 2021, 2022 et 2023.

Structure financière consolidée

● Capitaux à long terme

Au 31 décembre (en millions d'euros)	2018	2017	2016
Capitaux propres	2 225	1 922	1 921
Dettes financières non courantes	2 224	1 387	1 688
Total net des capitaux non courants	4 449	3 309	3 610

● Capitaux à court terme

Au 31 décembre (en millions d'euros)	2018	2017	2016
Dettes financières courantes	213	224	261
Trésorerie et équivalents de trésorerie	336	285	282
Excédent de trésorerie sur les dettes financières	123	61	21

Les principales dettes financières du groupe sont soumises à des covenants financiers, qui ont tous été respectés au 31 décembre 2018.

● Source et montant des flux de trésorerie

Au 31 décembre (en millions d'euros)	2018	2017	2016
Marge brute d'autofinancement	572	574	442
Variation du besoin en fonds de roulement	-49	-58	17
Flux de trésorerie générés par l'activité	523	516	459
Investissements	-960	-152	-1 582
Désinvestissements	11	1	3
Flux de trésorerie liés aux opérations d'investissement	-949	-151	-1 579
Changement de part d'intérêts dans les entreprises contrôlées	-14	-39	-33
Dividendes/titres d'autocontrôle	-143	-76	-85
Intérêts financiers	-45	-45	-33
Variation nette des dettes financières	765	-293	1 341
Flux de trésorerie liés aux opérations de financement	563	-453	1 190
VARIATION DE LA TRÉSORERIE	137	-88	70

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

La marge brute d'autofinancement s'est établie à 572 millions d'euros contre 574 millions d'euros l'année précédente. La croissance du chiffre d'affaires a généré un besoin en fonds de roulement de 49 millions d'euros contre 58 millions d'euros l'année précédente.

Les investissements opérationnels nets s'établissent à 196 millions d'euros, en forte hausse par rapport aux 147 millions de l'année 2017, ce qui représente 4,4 % du chiffre d'affaires contre 3,5 % en 2017. Cela traduit la volonté de croissance du groupe sur les marchés clefs.

Il en résulte un cash-flow disponible de 282 millions d'euros contre 324 millions d'euros l'an passé, légèrement inférieur du fait de décaissements exceptionnels notamment liés à l'acquisition de Intelenet mais aussi au changement d'identité visuelle du groupe. Le montant des intérêts décaissés est stable sur les deux exercices soit 45 millions d'euros.

Après décaissement des dividendes pour un montant de 112 millions d'euros, l'endettement net s'élève à 2 101 millions d'euros au 31 décembre 2018 contre 1 326 millions d'euros au 31 décembre 2017.

4.1.4 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 <i>(en milliers de dollars US)</i>
Actif non courant	871 833
Actif courant	492 616
Total actif	1 364 449
Capitaux propres	432 402
Passif non courant	690 078
Passif courant	241 969
Total passif	1 364 449
Chiffre d'affaires	977 216
RÉSULTAT NET	2 626

4.2 EXAMEN DE LA SITUATION FINANCIÈRE ET DU RÉSULTAT DE LA SOCIÉTÉ

4.2.1 Bilan

4.2.1.1 Investissements

Afin de réaliser le financement de l'acquisition de la société Intelenet (leader international dans le domaine des *Business Process Solutions*) par sa filiale néerlandaise DCC, la société Teleperformance a souscrit un emprunt obligataire d'un montant de 750 millions d'euros, assorti d'un coupon de 1,875 % et venant à échéance le 2 juillet 2025. Elle a également souscrit un emprunt auprès de Natixis d'un montant de 164 millions d'euros remboursable en quatre échéances égales les 8 juin 2020, 2021, 2022 et 2023.

La société DCC étant détenue par LCC, filiale directe de Teleperformance, le financement de l'acquisition d'Intelenet a été réalisé au travers d'un prêt de 890 millions d'euros dont 848 millions d'euros ont fait l'objet d'une augmentation de capital.

Par ailleurs, 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 2018, pour un montant total de 66,0 millions d'euros dont les principaux sont en faveur de :

- Teleperformance France pour 20 millions d'euros, qui ont fait l'objet d'une augmentation de capital ;
- Teleperformance Canada pour 16 millions de dollars canadiens, soit 10,5 millions d'euros ;
- Teleperformance Australie pour 11,8 millions de dollars australiens, soit 7,7 millions d'euros ;
- Teleperformance Italie pour 5 millions d'euros, dont 3 millions d'euros ont fait l'objet d'une augmentation de capital.

4.2.1.2 Capitaux propres

Le capital social d'un montant de 144 450 000 euros au 31 décembre 2018 est composé de 57 780 000 actions de 2,50 euros.

4.2.1.3 Financement

La société dispose d'une ligne de crédit syndiqué d'un montant de 300 millions d'euros à échéance février 2023. Cette ligne de crédit permet des tirages en euros et en USD et est remboursable *in fine*. Aucun tirage n'a été effectué au cours des exercices 2017 et 2018.

La société dispose également de quatre placements privés US mis en place en 2014 et 2016, qui sont remboursables *in fine* et qui ont les caractéristiques suivantes :

- 160 millions de dollars US au taux fixe de 3,64 % à échéance décembre 2021 ;
- 165 millions de dollars US au taux fixe de 3,98 % à échéance décembre 2024 ;
- 75 millions de dollars US au taux fixe de 3,92 % à échéance décembre 2023 ;
- 175 millions de dollars US au taux fixe de 4,22 % à échéance décembre 2026.

Par ailleurs, la société Teleperformance a souscrit en date du 16 septembre 2016, un emprunt de 500 millions de dollars remboursable en quatre échéances égales le 20 août 2018 et les 19 août 2019, 2020 et 2021. Sur 2018, en complément du remboursement de l'échéance du 20 août, remboursée par anticipation le 5 juin 2018 pour un montant de 125 millions de dollars, la société Teleperformance a procédé, courant novembre, à un remboursement anticipé de 50 millions de dollars qui viendra en déduction de l'échéance du 19 août 2019.

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

La société Teleperformance a souscrit en date du 23 novembre 2018 des titres de créances négociables pour un montant total de 134 millions d'euros au 31 décembre 2018.

La société Teleperformance a également souscrit deux emprunts obligataires :

- le 7 avril 2017, d'un montant de 600 millions d'euros, assorti d'un coupon de 1,50 % et venant à échéance le 3 avril 2024 ;
- le 2 juillet 2018 d'un montant de 750 millions d'euros, assorti d'un coupon de 1,875 % et venant à échéance le 2 juillet 2025.

Comme en 2017, les frais d'émission relatif au nouvel emprunt obligataire pour un montant de 2,3 millions d'euros ont été maintenus en charges pour la totalité dans l'exercice. La prime de remboursement de cet emprunt figure à l'actif du bilan pour 6,3 millions d'euros. Elle est amortie sur la durée de l'emprunt.

Enfin, la société Teleperformance a souscrit un emprunt auprès de Natixis pour un montant de 164 millions d'euros, remboursable en 4 échéances égales les 8 juin 2020, 2021, 2022 et 2023.

Au 31 décembre 2018, la société respecte l'ensemble des ratios financiers.

4.2.1.4 Tableau d'échéance des factures reçues et émises non réglées à la date de clôture et dont le terme est échu (article D. 441-4 du Code de commerce)

- Factures reçues et émises non réglées à la date de clôture de l'exercice dont le terme est échu (tableau prévu au I de l'article D. 441-4)

	Article D. 441-I - 1° : Factures reçues non réglées à la date de clôture de l'exercice dont le terme est échu						Article D. 441-I - 2° : Factures émises non réglées à la date de clôture de l'exercice dont le terme est échu					
	0 jour (indicatif)	1 à 30 jours	31 à 60 jours	61 à 90 jours	91 jours et plus	Total (1 jour et plus)	0 jour (indicatif)	1 à 30 jours	31 à 60 jours	61 à 90 jours	91 jours et plus	Total (1 jour et plus)
(A) Tranches de retard de paiement												
Nombre de factures concernées	65					102	3					204
Montant total des factures concernées HT (en milliers d'euros)	9 086	28 932	158	163	1 399	30 652	696	15 368	336		3 719	19 423
Pourcentage du montant des achats HT de l'exercice	11,91 %	37,92 %	0,21 %	0,21 %	1,83 %	40,17 %						
Pourcentage du chiffre d'affaires HT de l'exercice							0,64 %	14,22 %	0,31 %		3,44 %	17,97 %

(B) Factures exclues du (A) relatives à des dettes et créances litigieuses ou non comptabilisées

Nombre de factures exclues

Montant total des factures exclues

(C) Délais de paiement de référence utilisés (contractuel ou délai légal - article L. 441-6 du code de commerce)

Délais de paiement utilisés pour le calcul des retards de paiement

Délais contractuels : Délais contractuels : à réception

Délais légaux : 30 jours Délais légaux :

4.2.2 Résultat

4.2.2.1 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 propriété intellectuelle facturée à l'ensemble de ses filiales.

Le montant du chiffre d'affaires s'établit à 108,1 millions d'euros contre 107,0 millions d'euros en 2017, soit en légère augmentation.

Le résultat d'exploitation fait ressortir un profit de 20,1 millions d'euros en 2018 contre 50,7 millions d'euros en 2017, la baisse étant principalement due à un rééquilibrage du niveau de bénéfice réalisé sur l'exploitation des actifs incorporels du groupe entre Teleperformance et sa filiale TGI, ceci du fait de l'évolution en 2017 des principes internationaux applicables en matière de politique de refacturation au sein des entreprises multinationales.

4.2.2.2 Résultat financier

Le résultat financier d'un montant de 180,4 millions d'euros en 2018 contre 44,8 millions d'euros en 2017, se décompose comme suit :

(en millions d'euros)	2018	2017
Dividendes	116,4	37,9
Intérêts financiers (net)	17,0	15,5
Abandon de créances (net)	- 3,0	- 3,1
Différences de change	0,8	18,5
Provisions sur filiales	49,2	- 24,0
TOTAL	180,4	44,8

Suite à l'évaluation de ses titres de participation au 31 décembre 2018, la société a repris une provision de 50,0 millions d'euros sur Teleperformance France.

En 2018 et 2017, la société a renoncé aux créances qu'elle détenait auprès de sa filiale Teleperformance France au titre de la redevance de propriété intellectuelle et des prestations de services rendues et ce pour un montant de 3,0 millions d'euros et 2,7 millions d'euros respectivement.

4.2.2.3 Résultat net

Le résultat courant avant impôts 2018 fait ressortir un profit de 200,6 millions d'euros, contre un profit de 95,4 millions d'euros en 2017.

Après un impôt sur les sociétés de 7,8 millions d'euros en 2018 (24,4 millions d'euros en 2017), le résultat net 2018 est un bénéfice de 190,3 millions d'euros (71,3 millions d'euros en 2017).

4.2.2.4 Résultat fiscal

Le résultat fiscal d'ensemble s'est traduit par un bénéfice de 12,1 millions d'euros en 2018.

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.

4.3 TENDANCES ET PERSPECTIVES

4.3.1 Perspectives

Fort de la performance de l'exercice et des investissements réalisés en faveur de la croissance en 2018, Teleperformance aborde l'année 2019 avec ambition, ce qui se traduit par des objectifs financiers annuels de croissance d'activité et de marges :

- une croissance organique de chiffre d'affaires supérieure ou égale à + 7 % ;
- une progression de + 20 points de base de la marge opérationnelle courante (EBITA courant) sur chiffre d'affaires.

Le groupe est également confiant dans sa capacité à continuer à générer un bon niveau de cash-flow sur l'année lui permettant de poursuivre sa stratégie dynamique de développement tout en respectant une discipline financière exemplaire.

4.3.2 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 à la section 1.2.1 *Facteurs de risques* du présent document de référence.



5

Comptes consolidés

5.1	ÉTAT DE LA SITUATION FINANCIÈRE	140	5.5	VARIATION DES CAPITAUX PROPRES	143
5.2	ÉTAT DU RÉSULTAT	141	5.6	NOTES ANNEXES AUX ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS	144
5.3	ÉTAT DU RÉSULTAT GLOBAL	141	5.7	RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS	178
5.4	ÉTAT DES FLUX DE TRÉSORERIE	142			

5.1 ÉTAT DE LA SITUATION FINANCIÈRE

(en millions d'euros)	Notes	31/12/2018	31/12/2017
ACTIF			
Actifs non courants			
Goodwill	4	2 304	1 676
Autres immobilisations incorporelles	3.2	1 231	946
Immobilisations corporelles	3.1	497	423
Actifs financiers	7.2	59	43
Impôts différés	5.2	35	28
Total actifs non courants		4 126	3 116
Actifs courants			
Actifs impôts exigibles	5.3	175	62
Clients	3.3	1 048	896
Autres actifs courants	3.3	147	93
Autres actifs financiers	7.2	56	38
Trésorerie et équivalents de trésorerie	7.4	336	285
Total actifs courants		1 762	1 374
TOTAL ACTIF		5 888	4 490

(en millions d'euros)	Notes	31/12/2018	31/12/2017
PASSIF			
Capitaux propres			
Capital	6.1	144	144
Prime d'émission		575	575
Réserves de conversion		- 58	- 165
Autres réserves groupe		1 556	1 356
Total part du groupe		2 217	1 910
Participations ne conférant pas le contrôle		8	12
Total capitaux propres		2 225	1 922
Passifs non courants			
Provisions	9.2	22	15
Passifs financiers	7.4	2 224	1 387
Impôts différés	5.2	306	234
Total passifs non courants		2 552	1 636
Passifs courants			
Provisions	9.2	90	52
Dettes d'impôts	5.3	130	90
Fournisseurs	3.9	147	141
Autres passifs courants	3.9	531	425
Passifs financiers	7.4	213	224
Total passifs courants		1 111	932
TOTAL DES PASSIFS ET DES CAPITAUX PROPRES		5 888	4 490

5.2 ÉTAT DU RÉSULTAT

(en millions d'euros)	Notes	2018	2017
CHIFFRE D'AFFAIRES	3.10	4 441	4 180
Autres produits de l'activité	3.10	5	8
Charges de personnel		- 2 923	- 2 746
Charges externes	3.11	- 738	- 700
Impôts et taxes		- 22	- 22
Dotations aux amortissements		- 159	- 164
Amortissements des incorporels liés aux acquisitions		- 88	- 87
Pertes de valeur des goodwill			- 67
Charges liées aux paiements fondés sur des actions	3.4	- 23	- 24
Autres produits (charges) d'exploitation	3.12	- 8	- 23
Résultat opérationnel		485	355
Produits de trésorerie et d'équivalents de trésorerie		4	1
Coût de l'endettement financier brut		- 60	- 60
Coût de l'endettement financier net	7.3	- 56	- 59
Autres produits (charges) financiers	7.3	6	9
Résultat financier		- 50	- 50
Résultat avant impôt		435	305
Impôts sur les résultats	5.1	- 122	9
Résultat net après impôt		313	314
Résultat net après impôt - Part du groupe		312	312
Résultat net après impôt - Participations ne conférant pas le contrôle		1	2
Résultat de base par action (en euros)	6.3	5,40	5,40
Résultat dilué par action (en euros)	6.3	5,29	5,31

5.3 ÉTAT DU RÉSULTAT GLOBAL

(en millions d'euros)	2018	2017
RÉSULTAT NET APRÈS IMPÔT	313	314
Non recyclables en résultat		
Recyclables en résultat		
Gains et (pertes) sur les instruments de couvertures (brut)	18	11
Gains et (pertes) sur les instruments de couvertures (impôt)	- 6	- 4
Écarts de conversion	107	- 265
Autres éléments du résultat global	119	- 258
TOTAL PRODUITS ET CHARGES COMPTABILISÉS	432	56
dont groupe	431	54
dont participations ne conférant pas le contrôle	1	2

5.4 ÉTAT DES FLUX DE TRÉSORERIE

(en millions d'euros)

	Notes	2018	2017
FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS À L'ACTIVITÉ OPÉRATIONNELLE			
Résultat net après impôt - Part du groupe		312	312
Résultat participation ne conférant pas le contrôle		1	2
Charges (produits) d'impôts comptabilisés		122	- 9
Charges d'intérêts financiers nets		44	53
Charges (produits) sans effet sur la trésorerie	8.1	263	363
Impôt décaissé		- 170	- 147
Marge brute d'autofinancement		572	574
Variation du besoin en fonds de roulement	8.2	- 49	- 58
Flux de trésorerie générés par l'activité		523	516
FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX OPÉRATIONS D'INVESTISSEMENT			
Acquisition d'immobilisations incorporelles et corporelles		- 197	- 148
Prêts accordés		- 1	
Cession d'immobilisations incorporelles et corporelles		1	1
Remboursement de prêts		10	
Décaissements liés aux regroupements d'entreprises nets de trésorerie	8.3	- 762	- 4
Flux de trésorerie liés aux investissements		- 949	- 151
FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX OPÉRATIONS DE FINANCEMENT			
Acquisition/cession de titres d'autocontrôle		- 31	- 1
Changement de parts d'intérêts dans les sociétés contrôlées		- 14	- 39
Dividendes versés aux actionnaires de la société mère		- 107	- 75
Dividendes versés aux actionnaires minoritaires		- 5	
Intérêts financiers versés/reçus		- 45	- 45
Augmentation des dettes financières		2 569	1 729
Remboursement des dettes financières		- 1 804	- 2 022
Flux de trésorerie liés aux opérations de financement		563	- 453
Variation de trésorerie		137	- 88
Incidence des variations de change et reclassements		- 87	92
TRÉSORERIE À L'OUVERTURE	8.5	283	279
TRÉSORERIE À LA CLÔTURE	8.5	333	283

5.5 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		
31/12/2016 *	144	575	100	1 099	- 7	1 911	10	1 921
Différences de change résultant de la conversion des opérations à l'étranger			- 265			- 265		- 265
Résultat net après impôt				312		312	2	314
Gains nets sur les couvertures de flux de trésorerie					7	7		7
Total des produits et charges comptabilisés	0	0	- 265	312	7	54	2	56
Actions de performance				21		21		21
Titres d'autocontrôle				- 1		- 1		- 1
Dividendes (1,30 € par action)				- 75		- 75		- 75
31/12/2017 PUBLIÉ	144	575	- 165	1 356	0	1 910	12	1 922
31/12/2017 RETRAITÉ **	144	575	- 165	1 359	- 3	1 910	12	1 922
Différences de change résultant de la conversion des opérations à l'étranger			107			107		107
Résultat net après impôt				312		312	1	313
Gains nets sur les couvertures de flux de trésorerie					12	12		12
Total des produits et charges comptabilisés	0	0	107	312	12	431	1	432
Opérations sur minoritaires				- 13		- 13		- 13
Actions de performance				25		25		25
Titres d'autocontrôle				- 31		- 31		- 31
Dividendes (1,85 € par action)				- 107		- 107	- 5	- 112
Ajustement hyperinflation				2		2		2
31/12/2018	144	575	- 58	1 547	9	2 217	8	2 225

* Retraité suite à la finalisation de l'évaluation des actifs et passifs de la société LanguageLine Solutions LLC au cours du second semestre 2017.

** Retraité suite à l'adoption de IFRS9 (voir note 1.2 Bases de préparation de la section 5.6 Notes annexes aux états financiers consolidés).

5

5.6 NOTES ANNEXES AUX ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS

SOMMAIRE DES NOTES ANNEXES AUX ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS

NOTE 1	PRINCIPES COMPTABLES GÉNÉRAUX	145	NOTE 7	ACTIFS ET PASSIFS FINANCIERS	159
Note 1.1	Entité présentant les états financiers	145	Note 7.1	Principes et méthodes comptables	159
Note 1.2	Bases de préparation	145	Note 7.2	Actifs financiers	160
Note 1.3	Dépréciation	146	Note 7.3	Résultat financier	161
Note 1.4	Détermination de la juste valeur	146	Note 7.4	Passifs financiers	161
Note 1.5	Glossaire	146	Note 7.5	Opérations de couvertures de change et d'intérêts	163
NOTE 2	PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION	147	Note 7.6	Valeur comptable et juste valeur des actifs et passifs financiers par catégorie	164
Note 2.1	Principes et méthodes comptables	147	Note 7.7	Gestion du risque financier	166
Note 2.2	Évolution du périmètre de consolidation	148	Note 7.8	Risques de conversion dans le cadre de la consolidation	168
NOTE 3	ACTIVITÉ OPÉRATIONNELLE	148	Note 7.9	Devises étrangères	169
Note 3.1	Immobilisations corporelles	148	NOTE 8	FLUX DE TRÉSORERIE	169
Note 3.2	Autres immobilisations incorporelles	150	Note 8.1	Charges (produits) sans effet sur la trésorerie	169
Note 3.3	Créances clients et autres débiteurs	151	Note 8.2	Variation du besoin en fonds de roulement	169
Note 3.4	Paiements fondés sur des actions	151	Note 8.3	Décaissements liés aux regroupements d'entreprises nets de trésorerie	169
Note 3.5	Avantages à court terme	152	Note 8.4	Bouclage des flux de trésorerie et de l'endettement financier net	169
Note 3.6	Indemnités de fin de contrat de travail	152	Note 8.5	Trésorerie présentée dans l'état des flux de trésorerie	170
Note 3.7	Avantages au personnel – Régimes à cotisations définies	152	NOTE 9	PROVISIONS, LITIGES, ENGAGEMENTS ET AUTRES OBLIGATIONS CONTRACTUELLES	170
Note 3.8	Autres avantages à long-terme	152	Note 9.1	Principes et méthodes comptables	170
Note 3.9	Dettes fournisseurs et autres créditeurs	153	Note 9.2	Variation des provisions	170
Note 3.10	Produits	153	Note 9.3	Avantages postérieurs à l'emploi : régimes à prestations définies	171
Note 3.11	Charges externes	154	Note 9.4	Garanties et autres obligations contractuelles	171
Note 3.12	Autres produits et charges d'exploitation	154	Note 9.5	Litiges	172
Note 3.13	Information sectorielle	154	NOTE 10	PARTIES LIÉES	173
NOTE 4	GOODWILL	155	Note 10.1	Principales transactions avec les parties liées	173
Note 4.1	Principes et méthodes comptables	155	Note 10.2	Rémunération des dirigeants (Comex)	173
Note 4.2	Détermination des principales unités génératrices de trésorerie ou groupe d'unités génératrices de trésorerie (appelés ci-après UGT)	156	NOTE 11	HONORAIRES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES DE TELEPERFORMANCE SE (HORS RÉSEAU INTERNATIONAL)	173
Note 4.3	Détermination de la valeur recouvrable des UGT	156	NOTE 12	ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE	173
Note 4.4	Variation du goodwill et répartition par UGT	156	NOTE 13	LISTE DES SOCIÉTÉS CONSOLIDÉES	174
Note 4.5	Tests de sensibilité	157			
NOTE 5	IMPÔTS SUR LES RÉSULTATS	157			
Note 5.1	Charge d'impôt	157			
Note 5.2	Impôts différés	158			
Note 5.3	Actifs d'impôts exigibles et dettes d'impôts	158			
NOTE 6	CAPITAUX PROPRES ET RÉSULTAT PAR ACTION	159			
Note 6.1	Capital social	159			
Note 6.2	Titres d'autocontrôle	159			
Note 6.3	Résultat par action	159			

Événement significatif de l'exercice 2018

Le 4 octobre 2018, le groupe a réalisé l'acquisition d'Intelenet, acteur majeur des services à forte valeur ajoutée et des solutions de transformation digitale. Le montant de cette transaction s'élève à 1 045 millions de dollars US (cf. note 2.2 *Évolution du périmètre de consolidation*).

Le financement de cette acquisition est explicité en note 7.4 *Passifs financiers*.

Note 1 Principes comptables généraux

Note 1.1 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 2018 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 2019 et seront soumis à l'approbation de l'assemblée générale du 9 mai 2019.

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

Note 1.2 Bases de préparation

Les états financiers consolidés au 31 décembre 2018 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.

À l'exception des nouvelles normes, amendements et interprétations listés en note 1.2.1 *Changements de méthode comptable*, 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 2017.

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 et instruments financiers détenus à des fins de transaction.

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.

Depuis juillet 2018, l'Argentine est considérée comme une économie hyperinflationniste selon les critères de la norme IAS 29. Par conséquent les états financiers de la filiale ayant pour monnaie fonctionnelle le peso argentin ont été retraités de l'effet de l'inflation, puis ont été convertis en euros en utilisant le cours de change à la date de clôture. Ce retraitement n'a pas eu d'impact significatif sur les comptes du groupe. Son impact sur les capitaux propres du groupe est positif de 2,6 millions d'euros.

1.2.1 Changements de méthode comptable

Normes et interprétations nouvelles applicables à compter du 1^{er} janvier 2018

La norme IFRS 15 sur les revenus est d'application obligatoire à compter du 1^{er} janvier 2018. Préalablement à son entrée en vigueur, le groupe a procédé à une évaluation des incidences comptables potentielles liées à sa première application et a conclu à l'absence d'impact significatif sur les états financiers consolidés du groupe. En effet :

- les services réalisés par le groupe font l'objet de contrats signés avec les clients ;
- dans le cadre de l'exécution de ces contrats, les prestations fournies par le groupe constituent une obligation de prestation unique ;
- le prix des services réalisés est défini contractuellement, sans composante financière significative. Les éléments variables de prix se limitent à des bonus ou malus applicables dans certains contrats en fonction de l'atteinte ou non de ratios opérationnels contractuels. Ils ne représentent pas de montants significatifs et sont déterminables de manière fiable à chaque clôture ;

- en présence d'une obligation de prestation unique, l'affectation du prix de la transaction ne présente pas de difficulté particulière ;
- s'agissant de prestations de services, le chiffre d'affaires est reconnu au fur et à mesure de leur réalisation sur la base des volumes.

La norme IFRS 9 sur les instruments financiers, d'application obligatoire à compter du 1^{er} janvier 2018 et qui a modifié la norme IAS 39 principalement sur trois volets, n'a pas eu d'impact significatif sur les états financiers du groupe :

- l'application rétrospective du volet 1 « classement et évaluations des instruments financiers » n'a pas eu d'impact significatif sur les méthodes comptables du groupe en ce qui concerne l'évaluation des actifs financiers et des passifs financiers détenus au 1^{er} janvier 2018 ;
- la mise en œuvre du volet 2 « dépréciation des actifs financiers » qui remplace le modèle des « pertes encourues » d'IAS 39 par celui des « pertes de crédit attendues » n'a pas d'impact significatif au 1^{er} janvier 2018, suite à l'analyse réalisée par le groupe ;
- l'application du volet 3 « comptabilité de couverture » pour lequel le groupe a opté, a conduit le groupe à retraiter de manière rétrospective la valeur temps des options de change et des achats à terme de devises, et à ce titre, à comptabiliser au 1^{er} janvier 2018, dans une composante distincte du résultat global les variations de la valeur temps de ces instruments dérivés pour un montant positif de 4,3 millions d'euros (avant impôt différé). Hormis ce retraitement, l'application prospective du volet 3 n'a pas d'impact significatif sur les méthodes comptables du groupe en ce qui concerne la comptabilisation des opérations de couvertures et des instruments financiers dérivés gérés par le groupe.

Par ailleurs, les amendements et interprétations suivants :

- Amendements à IFRS 2 sur le classement et l'évaluation des transactions dont le paiement est fondé sur des actions ;
- Interprétations IFRIC 22 sur les transactions en monnaie étrangère et contrepartie anticipée ;

et d'application obligatoire à compter du 1^{er} janvier 2018, n'ont pas eu d'impact significatif sur les états financiers consolidés du groupe.

Normes et interprétations adoptées par l'Union européenne mais non encore applicables au 31 décembre 2018

Le groupe n'a pas opté pour une application anticipée :

- de la norme IFRS 16 sur les contrats de location ;
- des amendements à IFRS 9 sur les clauses de remboursement anticipé prévoyant une compensation négative ;
- des interprétations IFRIC 23 sur la comptabilisation des positions fiscales incertaines.

Ces normes seront d'application obligatoire à compter du 1^{er} janvier 2019.

Concernant la mise en place de la norme IFRS 16 sur les contrats de location, le groupe confirme les informations communiquées dans les comptes au 31 décembre 2017, à savoir l'option pour la méthode rétrospective simplifiée.

Sur la base des baux existants au 30 septembre 2018, la dette financière liée aux contrats de location (principalement immobiliers) devrait être de l'ordre de 600 millions d'euros à la date de transition. Cette estimation exclut donc l'acquisition récente d'Intelenet dont les effets sont en cours d'évaluation et seront finalisés courant 2019.

Un outil permettant de calculer et d'automatiser les ajustements résultant de l'application de cette norme a été implanté au sein du groupe et est opérationnel.

Les méthodes comptables exposées par la suite ont été appliquées d'une façon permanente à l'ensemble des périodes présentées dans les états financiers consolidés.

1.2.2 Recours à des 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 dépréciations des immobilisations incorporelles et goodwill ;
- 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 1.3 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 1.4 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'intérêt repose sur les évaluations fournies par les banques et correspond au montant estimé que le groupe recevrait ou réglerait pour résilier le swap à la date de clôture, en prenant en compte le niveau actuel des taux d'intérêt et du risque de crédit des contreparties du swap.

Passifs financiers non dérivés

La juste valeur, qui est déterminée pour les besoins des informations à fournir, repose sur la valeur des flux de trésorerie futurs générés par le remboursement du principal et des intérêts, actualisée aux taux d'intérêt du marché à la date de clôture.

Pour les contrats de location-financement, le taux d'intérêt du marché est déterminé par référence à des contrats de location similaires.

Transactions dont le paiement est fondé sur des actions

La juste valeur des actions de performance attribuées aux membres du personnel est évaluée en prenant en compte notamment le cours de bourse de l'action à la date d'attribution, les dividendes attendus et la période d'inaccessibilité 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.

Note 1.5 Glossaire

EBITA ou EBITA courant : (*Earnings Before Interest, Taxes and Amortization*) : Résultat opérationnel avant amortissement des incorporels liés aux acquisitions, perte de valeur de goodwill et hors éléments non récurrents.

NOPAT : signifie le résultat opérationnel courant (hors éléments non récurrents) et après application du taux effectif d'impôts.

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

ROCE : signifie le taux de *Return On Capital Employed* et est calculé selon la formule suivante : $\text{NOPAT} / \text{Capital Employed}$.

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 de trésorerie.

Note 2 Périmètre de consolidation

Note 2.1 Principes et méthodes comptables

2.1.1 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 intragroupes sont éliminés en totalité lors de la préparation des états financiers consolidés.

2.1.2 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 financiers. 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.

Si une filiale exerce une activité à l'étranger dans une économie définie comme hyperinflationniste par l'IASB et a pour monnaie fonctionnelle la devise de ce pays, ses états financiers sont retraités de l'effet de l'inflation puis sont convertis en euros en utilisant le cours de change à la date de clôture.

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.

2.1.3 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 2.2 Évolution du périmètre de consolidation

Le 4 octobre 2018, le groupe a finalisé l'acquisition de 100 % des titres du groupe Intelenet, acteur majeur dans les services haut de gamme dans le domaine de la gestion omnicanal de l'expérience client, des services de back-office, de gestion des ressources humaines ainsi que des services de gestion financière et administrative. Intelenet est principalement basée en Inde et aux Philippines et compte environ 58 000 employés.

L'opération, annoncée le 14 juin 2018, a obtenu l'approbation des autorités réglementaires compétentes. Cette acquisition est consolidée par intégration globale à compter du 1^{er} octobre 2018.

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

(en millions d'euros)	Justes valeurs provisoires au 01/10/2018
ACTIFS NON COURANTS	
Immobilisations incorporelles	318
Immobilisations corporelles	38
Impôts différés	18
Autres actifs non courants	10
Total actifs non courants	384
ACTIFS COURANTS	
Actifs d'impôts exigibles	68
Clients	77
Autres actifs courants	16
Trésorerie et équivalents	35
Total actifs courants	196
TOTAL ACTIF	580

Le groupe est en cours d'évaluation des actifs et passifs de la société acquise et a, dans un premier temps, estimé à 310,8 millions d'euros la valeur de la « relation clients », ce qui a conduit à la comptabilisation d'un actif incorporel de ce montant et d'un impôt différé passif de 84,5 millions d'euros. Un passif éventuel de 35,7 millions d'euros correspondant à des risques fiscaux a également été comptabilisé dans le bilan d'ouverture. Il en résulte un goodwill préliminaire de 537,7 millions d'euros, qui sera définitivement figé au cours des prochains mois. Ces travaux ont été réalisés avec l'aide d'experts indépendants.

En effet les expertises d'Intelenet en faveur de la transformation digitale des entreprises permettront au groupe de renforcer son offre, ainsi que son positionnement sur le marché indien en pleine expansion.

Note 3 Activité opérationnelle

Note 3.1 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 1.3 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.

La transaction a été réglée en numéraire pour un montant définitif de 1 045 millions de dollars US dont 922 millions de dollars US correspondant au prix d'acquisition des titres et le solde à des prêts réalisés à la société acquise. 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 4,7 millions d'euros.

(en millions d'euros)	Justes valeurs provisoires au 01/10/2018
PASSIFS NON COURANTS	
Provisions	5
Impôts différés	85
Passifs financiers	65
Total passifs non courants	155
PASSIFS COURANTS	
Provisions	47
Dettes d'impôts	26
Fournisseurs	6
Autres passifs courants	90
Total passifs courants	169
TOTAL PASSIF	324
Actifs nets acquis à 100 %	256
Prix d'acquisition	794
Goodwill provisoire	538

La contribution d'Intelenet au résultat du groupe se présente comme suit :

(en millions d'euros)	01/10/2018 au 31/12/2018
Chiffre d'affaires	105
Résultat opérationnel *	14
Résultat net *	9

* Hors amortissement des incorporels liés à l'acquisition.

Sur l'année 2018, le chiffre d'affaires s'élève à 410 millions d'euros et le résultat net à 35 millions d'euros (hors amortissement des incorporels liés à l'acquisition).

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 :

(en millions d'euros)	Terrains & constructions	Matériel informatique téléphonique	Autres	En cours	Total
Valeurs brutes					
31 décembre 2016	470	540	218	23	1 251
Reclassement	20	- 3	6	- 26	- 3
Augmentation	42	48	24	26	140
Diminution	- 12	- 23	- 15		- 50
Conversion	- 46	- 47	- 17	- 2	- 112
31 décembre 2017	474	515	216	21	1 226
Variation de périmètre *	7	16	16		39
Reclassement	14	10		- 26	- 2
Augmentation	46	58	37	36	177
Diminution	- 8	- 23	- 8		- 39
Conversion	1	4			5
Ajustement hyperinflation	5	2	1		8
31 DÉCEMBRE 2018	539	582	262	31	1 414

(en millions d'euros)	Terrains & constructions	Matériel informatique téléphonique	Autres	En cours	Total
Amortissements					
31 décembre 2016	- 240	- 404	- 131		- 775
Reclassement	- 3	7	- 5		- 1
Dotation	- 52	- 64	- 27		- 143
Diminution	11	22	15		48
Conversion	22	36	10		68
31 décembre 2017	- 262	- 403	- 138		- 803
Reclassement	- 1	- 4	2		- 3
Dotation	- 51	- 59	- 28		- 138
Diminution	7	23	8		38
Conversion	- 1	- 4	- 1		- 6
Ajustement hyperinflation	- 2	- 2	- 1		- 5
31 DÉCEMBRE 2018	- 310	- 449	- 158	0	- 917

(en millions d'euros)	Terrains & constructions	Matériel informatique téléphonique	Autres	En cours	Total
Montant net					
31 décembre 2016	230	136	87	23	476
31 décembre 2017	212	112	78	21	423
31 DÉCEMBRE 2018	229	133	104	31	497

* La ligne « variation de périmètre » est liée à l'acquisition de la société Intelenet en octobre 2018.

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 3.2 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 1.3 *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
Marques :	3 à 10 ans
Relations clients :	9 à 15 ans

Les autres immobilisations incorporelles se décomposent comme suit :

(en millions d'euros)	Actifs reconnus dans le cadre de regroupements d'entreprises		Autres		Total
	Logiciels	Marques et relations clients	Logiciels	Autres	
Valeurs brutes					
Au 31 décembre 2016	62	1 197	183	1	1 443
Variation de périmètre				2	2
Reclassement			21		21
Augmentation			12		12
Diminution			-28		-28
Conversion	-7	-144	-14		-165
Au 31 décembre 2017	54	1 053	175	3	1 285
Variation de périmètre		311	7		318
Reclassement			6	-1	4
Augmentation			16		16
Diminution			-6		-6
Conversion	3	64	1		67
AU 31 DÉCEMBRE 2018	57	1 428	199	2	1 685

(en millions d'euros)	Actifs reconnus dans le cadre de regroupements d'entreprises		Autres		Total
	Logiciels	Marques et relations clients	Logiciels	Autres	
Dépréciations & amortissements					
Au 31 décembre 2016	-3	-129	-139	0	-271
Reclassement			-15	-2	-17
Dotation	-10	-77	-20	-1	-108
Diminution			28		28
Conversion	1	19	9		29
Au 31 décembre 2017	-12	-187	-137	-3	-339
Reclassement			-2	1	-1
Dotation	-9	-79	-21		-109
Diminution			6		6
Conversion	-1	-10	-1		-11
AU 31 DÉCEMBRE 2018	-22	-275	-155	-2	-454

(en millions d'euros)	Actifs reconnus dans le cadre de regroupements d'entreprises		Autres		Total
	Logiciels	Marques et relations clients	Logiciels	Autres	
Montant net					
Au 31 décembre 2016	59	1 068	44	1	1 172
Au 31 décembre 2017	43	866	37	0	946
AU 31 DÉCEMBRE 2018	35	1 152	43	0	1 231

Dans le cadre de l'acquisition d'Intelenet, un actif incorporel correspondant à la « relation clients » a été évalué à un montant équivalent à 310,8 millions d'euros à la date d'acquisition (voir note 2.2 *Évolution du périmètre de consolidation*).

Note 3.3 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.

(en millions d'euros)	31/12/2018			31/12/2017
	Brut	Dépréc.	Net	Net
Créances clients et comptes rattachés	1 061	- 13	1 048	896
Autres créances	20	- 8	12	10
État, impôts et taxes	63		63	39
Avances et créances sur immobilisations	10		10	3
Charges constatées d'avance	62		62	41
TOTAL	1 216	- 21	1 195	989

Répartition du poste créances clients et comptes rattachés par zone géographique

(en millions d'euros)	31/12/2018	31/12/2017
Anglophone APAC	395	362
Ibérico-LATAM	271	253
Europ cont. & MEA	213	190
Services spécialisés	93	91
Intelenet	76	
TOTAL	1 048	896

Échéancier des créances clients et comptes rattachés

(en millions d'euros)	31/12/2018	31/12/2017
non échues	833	700
< 30 jours	148	136
< 60 jours	36	30
< 90 jours	14	13
< 120 jours	12	10
> 120 jours	5	7
TOTAL	1 048	896

Affacturation

Dans le cadre d'un contrat d'affacturation, les créances sont cédées sans recours, à condition principalement :

- qu'elles remplissent les critères d'éligibilité requis dans le contrat ;
- qu'elles ne soient pas valablement contestables par le client ;
- qu'en cas de défaillance du client, le groupe respecte la procédure prévue dans le contrat d'assurance.

Le groupe et certaines de ses filiales ont mis en place des contrats d'affacturation qui répondent aux critères de déconsolidation. Ces contrats portent sur un montant de 72,1 millions d'euros au 31 décembre 2018 (48,1 millions d'euros au 31 décembre 2017).

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

Note 3.4 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 liées aux paiements fondés sur les actions 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 – Autorisation donnée par l'assemblée du 28 avril 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 des filiales 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 mandataires sociaux de la société, 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 **	- 170 659	- 11 632
Nombre d'actions en circulation au 31/12/2018	1 093 641	139 876
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 de la société.	350 000	0
** Dont mandataires sociaux de la société.	- 70 959	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 critères de performance portant sur les exercices 2016 à 2018.

Sur les quatre critères de performance définis par le conseil d'administration, seuls sont retenus les trois critères qui présentent le meilleur niveau de performance. Le nombre d'actions attribuées résulte de la moyenne des trois pourcentages obtenus.

Compte tenu de ces principes et des performances réalisées sur la période 2016 à 2018, les trois critères retenus sont ceux liés à la croissance du chiffre d'affaires, au taux de la marge d'EBITA courant et à la performance de l'action Teleperformance SE par rapport à l'indice SBF 120. Ceux-ci donnent chacun droit à l'attribution de 100 % des actions. La juste valeur retenue est donc celle qui prend en compte le critère de marché soit 48,51 euros pour le plan du 28 avril 2016 et

72,40 euros pour le plan du 2 novembre 2016, ce qui représente une charge de 22,5 millions d'euros au titre de l'exercice 2018.

Afin de servir le plan d'intéressement à long terme mis en place par la filiale américaine TGI, celle-ci a acheté sur le marché, au cours du 2^e semestre 2018, un total de 180 499 actions pour un montant de 30,2 millions d'euros.

Dans le cadre de cette même autorisation, les conseils d'administration des 23 juin 2017, 30 novembre 2017 et 28 février 2018 ont décidé d'octroyer gratuitement un total de 18 600 actions de performance à des salariés et mandataires sociaux du groupe, dont l'attribution est également conditionnée à la présence du bénéficiaire à la fin de la période d'acquisition des droits ainsi qu'à la réalisation de certains critères de performance. La charge relative à ces plans et enregistrée au compte de résultat au titre de l'année 2018 s'élève à 0,7 million d'euros.

Note 3.5 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 réglées 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 3.6 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 3.7 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 14,2 millions d'euros sur l'exercice 2018 contre 12,2 millions d'euros en 2017.

Note 3.8 Autres avantages à long-terme

Il n'existe pas d'autres avantages à long terme autre que ceux liés aux avantages postérieurs à l'emploi qui sont décrits en note 9.3 *Avantages postérieurs à l'emploi : régimes à prestations définies*.

Note 3.9 Dettes fournisseurs et autres créiteurs

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

(en millions d'euros)	31/12/2018	31/12/2017
Fournisseurs	147	141
Autres créiteurs	193	162
État impôts et taxes	73	57
Charges à payer	218	173
Autres dettes d'exploitation	47	33
TOTAL	678	566

Les autres dettes d'exploitation au 31 décembre 2018 incluent pour 9,1 millions d'euros (contre 5,7 millions d'euros au 31 décembre 2017) la juste valeur passive des instruments financiers dérivés sur couvertures de change.

Note 3.10 Produits

Chiffre d'affaires

Le groupe propose à ses clients du conseil et des solutions intégrées pour gérer et optimiser, pour leur compte, l'ensemble du cycle de la relation clients, ainsi que des « services spécialisés » à haute valeur ajoutée.

Les services offerts sont classés en deux catégories :

- les activités *core services* regroupant les services de relations clients, d'assistance technique et d'acquisition de clients ;
- les activités « services spécialisés » à haute valeur ajoutée incluant principalement les services d'interprétariat en ligne et la gestion des demandes de visas.

Les revenus liés à ces différents types d'activités, constitués d'obligations de prestations uniques, sont comptabilisés au fur et à mesure de leur réalisation. Le chiffre d'affaires comptabilisé correspond aux droits à facturer.

Concernant la catégorie *core services*, les services sont principalement reconnus en fonction du temps passé (téléphone, chat, e-mail...) ou des volumes traités (nombre d'appels, de ventes...) par nos agents. Les prestations réalisées sont suivies à

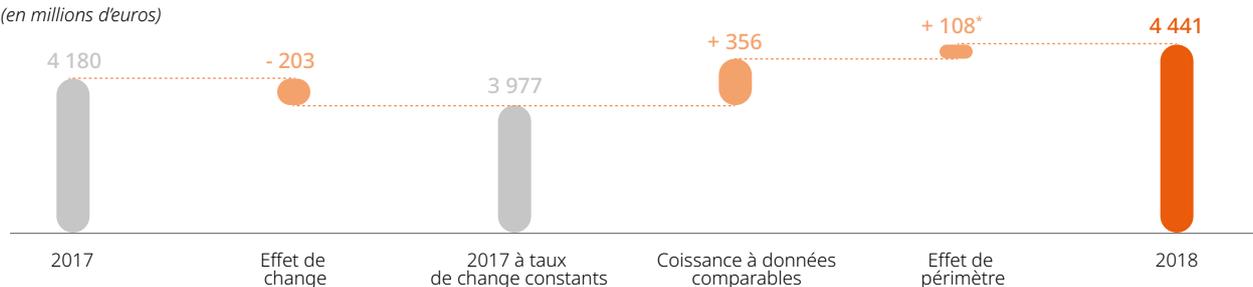
l'aide d'outils opérationnels internes ou externes. Des bonus ou malus peuvent être appliqués dans certains contrats en fonction de l'atteinte ou non de ratios opérationnels contractuels. Ils ne représentent pas de montants significatifs et sont déterminables de manière fiable à chaque clôture.

Concernant la catégorie des « services spécialisés », les services d'interprétariat en ligne sont principalement fournis en fonction du temps passé par nos traducteurs et interprètes et le chiffre d'affaires est comptabilisé sur la base des prestations effectivement réalisées. Les revenus liés à la gestion des demandes de visas sont reconnus en fonction des demandes traitées.

Les coûts d'obtention des contrats sont négligeables et sont à ce titre comptabilisés en charges lors de leur survenance. Les coûts d'exécution des contrats n'entrent pas dans le champ d'IFRS 15 et ne nécessitent pas à ce titre de traitement comptable spécifique.

Compte tenu des prestations réalisées par le groupe et en l'absence d'engagements fermes en cours à la clôture, aucune information relative au carnet de commandes tel que défini par la norme IFRS 15 n'est suivie au sein du groupe.

(en millions d'euros)



* Concerne principalement la société Intelenet acquise au cours du second semestre 2018.

Le chiffre d'affaires consolidé 2018 s'élève à 4 441,0 millions d'euros soit, à données publiées, une hausse de 6,2 % par rapport à 2017. À périmètre et taux de change constants, la progression est de 9,0 %.

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 2018, les subventions représentent un montant de 5,7 millions d'euros contre 7,7 millions d'euros en 2017. Elles intègrent le CICE pour 2,1 millions d'euros en 2018 et 2,7 millions d'euros en 2017.

Note 3.11 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 locaux et n'a que très peu recours à des contrats de location-financement. Ainsi, en matière immobilière, la plupart des locaux font l'objet de contrats de location simple et les engagements y afférents sont présentés en note 9.4 *Garanties et autres obligations contractuelles*.

(en millions d'euros)	2018	2017
Loyers et charges locatives immobilier	- 228	- 209
Frais de télécommunication	- 96	- 102
Location et entretien de matériel	- 82	- 75
Frais de déplacement, missions & réceptions	- 63	- 51
Nettoyage et gardiennage	- 49	- 47
Frais de fonctionnement	- 55	- 38
Frais de recrutement	- 36	- 30
Honoraires	- 33	- 42
Consommables	- 17	- 17
Autres	- 79	- 89
TOTAL	- 738	- 700

Note 3.12 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...

(en millions d'euros)	2018	2017
Autres produits d'exploitation		
Autres charges d'exploitation	- 8	- 23
TOTAL	- 8	- 23

Les autres charges d'exploitation 2018 comprennent essentiellement les coûts d'acquisition d'Intelenet ainsi que les coûts liés au changement d'identité visuelle de Teleperformance. En 2017, les autres charges

d'exploitation comprenaient principalement l'estimation des coûts liés à la réorganisation des activités en France ainsi qu'une provision relative à une clause de non-concurrence.

Note 3.13 Information sectorielle

Un secteur opérationnel est une composante d'une entité :

- qui se livre à des activités à partir desquelles elle est susceptible d'acquies 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.

Depuis 2017, l'activité du groupe, telle que suivie par le président-directeur général, est segmentée en deux catégories :

- les activités *core services* rassemblant les services de relations clients, de supports techniques et d'acquisitions de clients et qui s'articulent autour de trois grandes zones de management :
 - la zone anglophone et Asie-Pacifique, qui regroupe les activités réalisées dans les pays suivants : Canada, États-Unis,

Royaume-Uni, Afrique du Sud, Chine, Indonésie, Inde, Philippines, Singapour, Australie et Malaisie,

- la zone ibérico-LATAM, qui regroupe les activités réalisées dans les pays suivants : Argentine, Brésil, Chili, Colombie, Costa Rica, République dominicaine, Guyana, Salvador, Pérou, 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 du Royaume-Uni, de l'Espagne et du Portugal ;
- les « services spécialisés » regroupant les services d'interpréters offerts par LanguageLine Solutions, les services de gestion des demandes de visas pour les comptes des gouvernements offerts par TLScontact, les solutions analytiques développées par la filiale Praxidia et les activités de recouvrement de créances en Amérique du Nord, développées par la filiale AllianceOne Receivables Management (ARM).

Suite à l'acquisition d'Intelenet une nouvelle organisation sera mise en place en 2019. Les activités d'Intelenet étant en cours d'intégration, elles font provisoirement l'objet d'un secteur distinct en 2018.

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.

(en millions d'euros)	Core services				Services spécialisés	Intelenet	Total
	Anglophone APAC	Ibérico-LATAM	Europe cont. & MEA	Holdings			
2018							
Chiffre d'affaires	1 586	1 149	962		639	105	4 441
Résultat opérationnel	130	131	68	20	128	8	485
Investissements	51	60	58		25	3	197
Actifs incorporels et corporels (nets)	1 009	299	229	2	1 559	934	4 032
Amortissements des actifs incorporels et corporels	- 80	- 48	- 29	- 1	- 80	- 9	- 247

(en millions d'euros)	Core services				Services spécialisés	Total
	Anglophone APAC	Ibérico-LATAM	Europe cont. & MEA	Holdings		
2017						
Chiffre d'affaires	1 607	1 084	851		638	4 180
Résultat opérationnel	124	130	- 38	14	125	355
Investissements	51	47	30	1	19	148
Actifs incorporels et corporels (nets)	1 004	282	207	2	1 550	3 045
Amortissements des actifs incorporels et corporels	- 92	- 47	- 28	- 1	- 83	- 251
Pertes de valeur des goodwill			- 67			- 67

Note 4 Goodwill

Note 4.1 Principes et méthodes comptables

Lors d'un regroupement d'entreprises, le goodwill est calculé conformément aux principes présentés en note 2.1.3 *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 UGT ou groupes d'UGT est supérieure à sa valeur recouvrable. Les pertes de valeur sont comptabilisées sur une ligne distincte 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 impôt appliqués à des flux de trésorerie après impôt. 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 4.2 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 2018, l'analyse a conduit à la détermination des principales UGT suivantes :

UGT Amérique du Nord & FHCS

Cette UGT regroupe l'activité *core services* des filiales situées aux États-Unis, au Canada ainsi que les filiales de délocalisation situées en Inde, aux Philippines et en Jamaïque. La valeur recouvrable de cette UGT s'élève à 2 471 millions d'euros.

UGT Nearshore

Cette UGT regroupe l'activité *core services* des filiales situées au Mexique, au Costa Rica, au Salvador et en République dominicaine. La valeur recouvrable de cette UGT s'élève à 794 millions d'euros.

UGT Europe centrale

Cette UGT regroupe l'activité *core services* des filiales situées en Allemagne, en Suisse et aux Pays-Bas. La valeur recouvrable de cette UGT s'élève à 125 millions d'euros.

UGT Royaume-Uni

Cette UGT regroupe l'activité *core services* des filiales situées au Royaume-Uni ainsi que la filiale de délocalisation située en Afrique du Sud. La valeur recouvrable de cette UGT s'élève à 272 millions d'euros.

UGT FSM (French Speaking Market)

Cette UGT regroupe l'activité *core services* de la filiale française ainsi que des filiales de production situées en Tunisie, au Maroc, au Liban et à Madagascar. Toutes ces filiales ont été regroupées en 2008 sous un management commun et sous une marque unique. La valeur recouvrable de cette UGT s'élève à 263 millions d'euros.

UGT LanguageLine Solutions

Cette UGT a été créée en 2016 suite à l'acquisition de la société LanguageLine Solutions et appartient aux « services spécialisés ». La valeur recouvrable de cette UGT s'élève à 2 211 millions d'euros.

UGT Intelenet

Suite à l'acquisition d'Intelenet en octobre 2018, un goodwill provisoire de 566 millions d'euros a été constaté au bilan du 31 décembre 2018. En effet, comme indiqué en note 2.2 *Évolution du périmètre de consolidation*, la société est en cours d'évaluation des actifs et passifs acquis.

Autres UGT

Les autres UGT sont au nombre de 14 (*Spanish market*, Europe du Sud, Europe de l'Est, TLScontact, ARM...) et ne représentent individuellement que des montants inférieurs à 2 % du montant total des goodwill.

Note 4.3 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 sur la base des 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, les flux des deux années suivantes sont issus des plans à 3 ans préparés par le management des UGT. Ces plans à 3 ans sont validés par la direction. Les flux des deux dernières années sont construits à partir du plan à 3 ans sur la base de taux de croissance et de rentabilité jugés raisonnables pour les UGT concernées. La valeur terminale, calculée à l'horizon des 5 ans prend en compte un taux de croissance perpétuel égal au taux d'inflation et est basée sur les flux

de la dernière année. 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 1.5 *Glossaire*) et le WACC.

Lorsque les prévisions de flux de trésorerie se sont avérées différentes à plusieurs reprises des réalisations ou qu'il y a des incertitudes sur un marché particulier, le groupe peut être amené à limiter les prévisions sur un horizon de 3 ans.

Ainsi en 2018, compte tenu de la non-réalisation de son budget par l'UGT Europe centrale, les prévisions utilisées pour le calcul de la valeur recouvrable de cet UGT ont été ramenées à 3 ans.

Aucune dépréciation sur le goodwill n'a été constatée sur l'exercice.

Note 4.4 Variation du goodwill et répartition par UGT

Les variations de goodwill sur les exercices 2017 et 2018 sont détaillées ci-dessous :

(en millions d'euros)

Goodwill	Valeurs brutes	Dépréciations	Montant net
Au 31 décembre 2016	1 961	- 23	1 938
Variation de périmètre *	4		4
Conversion	- 200	1	- 199
Dotation		- 67	- 67
Au 31 décembre 2017	1 765	- 89	1 676
Variation de périmètre *	538		538
Conversion	90		90
Dotation			0
AU 31 DÉCEMBRE 2018	2 393	- 89	2 304

* Les lignes « variation de périmètre » sont liées à l'acquisition des sociétés Wibilong en novembre 2017 et Intelenet en octobre 2018.

Le tableau ci-après récapitule les goodwill et taux d'actualisation relatifs à chaque UGT significative.

(en millions d'euros)	Goodwill				Taux d'actualisation	
	31/12/2018		31/12/2017		2018	2017
	Brut	Net	Brut	Net		
LanguageLine Solutions	746	746	714	714	6,5 %	6,9 %
Amérique du Nord & FHCS	611	596	587	571	6,5 %	6,9 %
Intelnet *	566	566	-	-		-
Nearshore	111	111	106	106	8,9 %	9,1 %
Europe centrale	94	50	93	49	5,4 %	5,7 %
Royaume-Uni	67	67	68	68	5,5 %	6,0 %
FSM	53	30	53	30	5,9 %	5,8 %
Autres	145	138	144	138		
TOTAL	2 393	2 304	1 765	1 676		

* Compte tenu de son acquisition au cours du 2nd semestre 2018, aucun test de dépréciation n'a été réalisé sur cette UGT au 31 décembre 2018.

Note 4.5 Tests de sensibilité

Afin de déterminer les UGT sensibles, le groupe simule la dégradation de la valeur recouvrable de toutes les UGT via une hausse du taux d'actualisation ou une baisse du taux d'EBITA de 200 points de base en valeur terminale.

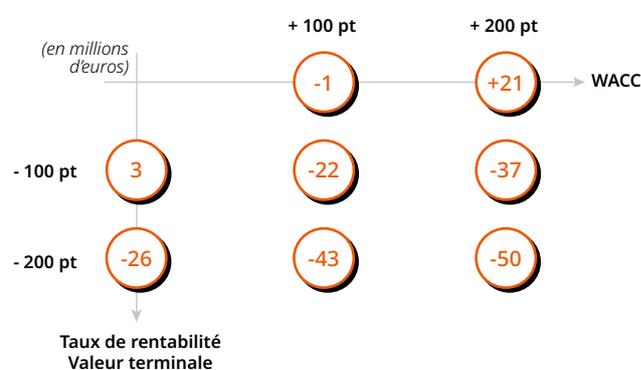
Dès lors qu'une UGT ne passe pas ce premier filtre, il est procédé à des analyses de sensibilité complémentaires aux variations d'hypothèses opérationnelles clés telles que la croissance du chiffre d'affaires.

Au 31 décembre 2018, l'UGT Europe centrale a été la seule UGT identifiée comme sensible. La valeur nette du goodwill, à cette date, est de 50 millions d'euros.

Le graphique ci-après résume l'impact d'une augmentation de 100 et 200 points de base du taux d'actualisation combinée 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 plafonnée au montant du goodwill comptabilisé. Ainsi, un chiffre négatif indique une dépréciation potentielle.

Test de sensibilité Europe centrale



Note 5 Impôts sur les résultats

Note 5.1 Charge d'impôt

La charge d'impôt présentée au compte de résultat comprend tant les impôts exigibles que les impôts différés sauf si ceux-ci se rattachent à des éléments comptabilisés directement en capitaux propres ; dans ce cas ils sont comptabilisés directement en capitaux propres.

La cotisation sur la valeur ajoutée des entreprises (CVAE) ainsi que certains impôts à l'étranger tel que l'IRAP italien entrent dans le champ d'application de la norme IAS 12 et sont donc comptabilisés en charges d'impôt.

Ainsi, l'impôt exigible comprend :

- le montant estimé de l'impôt dû au titre du bénéfice imposable d'une période (déterminé en utilisant les taux d'impôt qui ont été adoptés ou quasi adoptés à la date de clôture) ;
- tout ajustement du montant de l'impôt exigible au titre des périodes précédentes ;
- la CVAE, l'IRAP...

En 2018, le groupe a constaté une charge d'impôt de 121,7 millions d'euros contre un produit de 9,3 millions d'euros en 2017. Le produit constaté en 2017 était principalement dû à l'impact de la réforme fiscale américaine sur les impôts différés passifs comme détaillé dans la colonne 2017 du tableau suivant. En 2018, le groupe renoue avec un taux d'impôt de 28 % dont la variation avec le taux d'impôt français est analysée ci-dessous :

(en millions d'euros)	2018	2017
Résultat net consolidé	313	314
Charge d'impôt courant	140	160
Charge (produit) d'impôt différé	- 18	- 169
Résultat avant impôt	435	305
Taux d'impôt en vigueur en France	33,33 %	34,43 %
Charge d'impôt théorique	- 145	- 105
CVAE	- 1	- 2
IRES/IRAP	- 1	- 1
Taxe sur les dividendes	1	3
Différentiel de taux	38	25
Impôt US sur les résultats non distribués		- 15
Impact du changement de taux US		147
Impact des pertes de valeur des goodwill		- 23
Autres différences permanentes et divers	- 10	- 17
Actifs d'impôt différé non reconnus	- 4	- 3
TOTAL	- 122	9

Note 5.2 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.

(en millions d'euros)	Impôts différés actif	Impôts différés passif	Net	dont liés à des déficits fiscaux
Au 31 décembre 2016	31	444	- 413	7
Résultat	- 9	- 178	169	
Conversion	- 2	- 40	38	
Compensation IDA/IDP	8	8	0	
Au 31 décembre 2017	28	234	- 206	7
Périmètre	14	81	- 67	
Résultat	- 4	- 22	18	
Capitaux propres	4	6	- 2	
Conversion	- 1	13	- 14	
Compensation IDA/IDP	- 6	- 6	0	
AU 31 DÉCEMBRE 2018	35	306	- 271	7

Les impôts différés passifs (IDP) liés aux actifs incorporels reconnus dans le cadre de regroupements d'entreprises se montent à 301,9 millions d'euros au 31 décembre 2018 (224,4 millions d'euros au 31 décembre 2017) cette variation étant principalement due à l'acquisition d'Intelnet.

Les impôts différés actifs (IDA) se montent à 34,6 millions d'euros au 31 décembre 2018 contre 27,6 millions d'euros au 31 décembre 2017 et concernent des pertes fiscales reportables pour 6,7 millions d'euros.

Le groupe dispose d'environ 171 millions d'euros de déficits fiscaux reportables dont 130 millions d'euros sur une durée illimitée.

Des actifs d'impôts différés sur ces déficits fiscaux reportables n'ont pas été reconnus, à hauteur de 34,5 millions d'euros au 31 décembre 2018 (20,8 millions d'euros au 31 décembre 2017), la visibilité sur leur recouvrement n'ayant pas été jugée suffisante.

Note 5.3 Actifs d'impôts exigibles et dettes d'impôts

La variation de ces deux postes, comparée au 31 décembre 2017 est principalement liée à l'acquisition d'Intelnet.

Note 6 Capitaux propres et résultat par action

Note 6.1 Capital social

Le montant du capital social au 31 décembre 2018 est de 144 450 000 euros, divisé en 57 780 000 actions d'une valeur nominale de 2,50 euros, entièrement libérées.

	31/12/2018	31/12/2017
Nombre d'actions émises et entièrement libérées	57 780 000	57 780 000
dont actions détenues par le groupe	220 526	25 400
Dividende distribué au titre de l'exercice *	109,8 **	106,9
Dividende par action (en euros)	1,90 **	1,85

* Sur la base du nombre d'actions au 31 décembre.

** Tel que proposé à l'AG du 9 mai 2019.

La société Teleperformance n'a pas procédé à des mouvements sur le capital social au cours de l'exercice 2018.

Note 6.2 Titres d'autocontrôle

Les titres d'autocontrôle sont enregistrés en déduction des capitaux propres consolidés. Lors de leur cession, la contrepartie reçue en échange de ces titres, nette des coûts de transaction et des effets d'impôts liés, est comptabilisée en capitaux propres.

Le groupe détient, au 31 décembre 2018 :

- 40 027 actions de la société acquises dans le cadre du contrat de liquidité pour un montant de 5,6 millions d'euros ;
- 180 499 actions de la société pour un montant de 30,2 millions destinés à servir un plan d'intéressement à long terme (voir note 3.4 *Paiements fondés sur des actions*).

Ces montants ont été imputés sur les capitaux propres.

Note 6.3 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.

	2018	2017
Résultat net, part du groupe	312	312
Nombre moyen pondéré d'actions utilisé pour le calcul du résultat net par action	57 706 532	57 767 405
Effet dilutif des actions de performance	1 180 409	986 702
Nombre moyen pondéré d'actions utilisé pour le calcul du résultat net dilué par action	58 886 941	58 754 107
Résultat de base par action (en euros)	5,40	5,40
Résultat dilué par action (en euros)	5,29	5,31

Nombre moyen pondéré d'actions utilisé pour le calcul du résultat par action

	2018	2017
Actions ordinaires émises au 1 ^{er} janvier	57 780 000	57 780 000
Actions auto-détenues	- 73 468	- 12 595
TOTAL	57 706 532	57 767 405

Note 7 Actifs et passifs financiers

Note 7.1 Principes et méthodes comptables

7.1.1 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 évaluée sur les mêmes bases que l'élément faisant l'objet de l'indemnisation éventuelle.

7.1.2 Passifs financiers

Les passifs financiers non courants comprennent les opérations d'emprunt de capitaux auprès de banques ou établissements financiers, des émissions obligataires 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 correspondants. 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.

7.1.3 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 placés avec un horizon de gestion à court terme, évalués et comptabilisés 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.

7.1.4 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.

7.1.5 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 7.2 Actifs financiers

(en millions d'euros)	Courant	Non courant	31/12/2018	31/12/2017
Prêts	2		2	11
Instruments financiers dérivés	32		32	9
Dépôts et cautionnements	12	59	71	52
Actif reconnu dans le cadre d'une garantie de passif	10		10	9
Montant brut actifs financiers	56	59	115	81
Provisions			0	
MONTANT NET ACTIFS FINANCIERS	56	59	115	81

Le montant figurant en garantie de passif, soit 9,5 millions d'euros (10,9 millions de dollars US), est lié à l'acquisition d'Aegis USA Inc. en 2014 (voir note 9.2 *Variation des provisions*).

Note 7.3 Résultat financier

(en millions d'euros)

	2018	2017
Produits de trésorerie et équivalents	4	1
Intérêts financiers	- 52	- 49
Commissions bancaires	- 8	- 11
Coût de l'endettement brut	- 60	- 60
Coût de l'endettement net	- 56	- 59
Gains de change	26	33
Pertes de change	- 23	- 24
Autres produits financiers	3	
Autres produits (charges) financiers	6	9
RÉSULTAT FINANCIER	- 50	- 50

Note 7.4 Passifs financiers

7.4.1 Emprunts auprès des établissements de crédit, emprunts obligataires et « USPP »

● Ventilation par types d'emprunt

Au 31 décembre 2018, le groupe dispose des financements suivants :

(en millions d'euros/devises)

Type d'emprunts	Montant en devises au 31/12/2018	Devises	Montant en € au 31/12/2018	F/V	Taux	Échéance	Covenant financier
Emprunt obligataire 2016	600	EUR	600	Fixe *	Coupon de + 1,50 %	2024/04	non
Emprunt obligataire 2018	750	EUR	750	Fixe **	Coupon de + 1,875 %	2025/07	non
Emprunt privé US (USPP 2016) Tranche C	75	USD	65	Fixe	+ 3,92 %	2023/12	oui
Emprunt privé US (USPP 2016) Tranche D	175	USD	153	Fixe	+ 4,22 %	2026/12	oui
Emprunt bancaire 2016	325	USD	284	Var	Libor \$ + 0,85 %	2021/08	oui
Emprunt bancaire 2018	164	EUR	164	Var	Euribor + 1,00 %	2023/06	oui
Emprunt privé US (USPP 2014) Tranche A	160	USD	140	Fixe	+ 3,64 %	2021/12	oui
Emprunt privé US (USPP 2014) Tranche B	165	USD	144	Fixe	+ 3,98 %	2024/12	oui
Titres de créances négociables	134	EUR	134	Fixe	- 0,14 % à - 0,19 %	2019/03	non
Crédit syndiqué multidevises ***		EUR	0	Var	Euribor + 0,40 %	2023/02	oui
		USD	0	Var	Libor \$ + 0,40 %	2023/02	oui
		EUR	0	Var	Euribor + 0,50 %	2019/06	non
		EUR	0	Var	Euribor + 0,40 %	2019/06	non
Lignes de crédit bancaire ***		EUR	0	Var	Euribor + 0,50 %	2019/06	oui
		EUR	0	Var	Euribor + 0,40 %	2019/07	non
		USD	0	Var	Libor \$ + 0,40 %	2019/07	non
TOTAL EMPRUNTS			2 434				
Frais d'émissions des emprunts			- 13				
Instruments de couverture des emprunts			- 5				
Concours bancaires			3				
Autres dettes financières			18				
TOTAL DES DETTES FINANCIÈRES			2 437				

* Un swap taux fixe/taux variable est mis en place sur 200 millions d'euros ainsi que des caps de taux pour 120 millions d'euros.

** Un swap taux fixe/taux variable est mis en place sur 200 millions d'euros ainsi que des caps de taux pour 100 millions d'euros.

*** Crédit syndiqué multidevises de 300 millions d'euros et lignes de crédits bancaires de 200 millions d'euros.

● Ventilation par nature de taux et principales devises

(en millions d'euros)

Ventilation par taux	Total	EUR	USD	CLP
• taux fixe	1 986 *	1 484	502	
• taux variable	448	164	284	
31/12/2018	2 434	1 648	786	0

Ventilation par taux	Total	EUR	USD	CLP
• taux fixe	1 179	699	479	1
• taux variable	414		414	
31/12/2017	1 593	699	893	1

* Dont 400 millions d'euros couverts par des swaps taux fixe/taux variable.

● Covenants

Les dettes financières suivantes sont soumises à différents covenants financiers qui ont tous été respectés au 31 décembre 2018.

Placements privés US de 250 et 325 millions de dollars US

Au 31 décembre 2018, les ratios qui s'appliquent sont les suivants :

	Applicables	Réalisés
Capitaux propres consolidés (en millions d'euros)	> 1 595	2 225
Dettes nettes consolidées * / EBITDA consolidé *	≤ 2,75x	2,57x

* Selon définition figurant dans les contrats.

Crédit syndiqué multidevises de 300 millions d'euros, emprunt bancaire 2016 de 325 millions de dollars US, ligne de crédit bancaire CMCCIC pour 50 millions d'euros, et emprunt bancaire 2018 de 164 millions d'euros

Au 31 décembre 2018, le ratio qui s'applique est le suivant :

	Applicables	Réalisés
Dettes nettes consolidées * / EBITDA consolidé *	≤ 2,75x	2,57x

* Selon définition figurant dans les contrats.

7.4.2 Endettement financier net : répartition courant/non courant

(en millions d'euros)

	31/12/2018	courant	non courant *	31/12/2017	courant	non courant
Emprunts bancaires	448	66	382	418	106	312
Titres de créances négociables	134	134		105	105	
Emprunts « USPP »	502		502	480		480
Emprunts obligataires	1 350		1 350	600		600
Frais émission des emprunts/primes	- 13	- 2	- 11	- 10	- 4	- 6
Instruments de couverture sur emprunts	- 5	- 5		5	5	
Concours bancaires	3	3		2	2	
Autres dettes financières	18	17	1	11	10	1
Total des dettes	2 437	213	2 224	1 611	224	1 387
Valeurs mobilières de placement	36	36		32	32	
Disponibilités	300	300		253	253	
Total des disponibilités	336	336		285	285	
ENDETTEMENT NET	2 101	- 123	2 224	1 326	- 61	1 387

* La partie à plus de cinq ans s'élève à 1 636 millions d'euros.

L'acquisition d'Intelnet par le groupe en date du 4 octobre 2018 a été financée par :

- un emprunt obligataire réalisé le 2 juillet 2018, de 750 millions d'euros, assorti d'un coupon de 1,875 % et venant à échéance en 2025 ;
- un emprunt de 164 millions d'euros remboursable en quatre échéances égales les 8 juin 2020, 2021, 2022 et 2023.

La prime de remboursement de l'emprunt obligataire, d'un montant de 6,7 millions d'euros ainsi que les frais d'émission de ces emprunts, soit 4,7 millions d'euros, sont pris en compte dans le taux d'intérêt effectif des emprunts.

En 2018, le groupe a par ailleurs remboursé la première échéance de l'emprunt bancaire de 500 millions de dollars US souscrit en septembre 2016, et ce pour un montant de 125 millions de dollars US et procédé à un remboursement anticipé à hauteur de 50 millions de dollars US qui viendra en déduction de l'échéance du 19 août 2019.

Il dispose par ailleurs de différentes lignes de crédit, qui n'ont fait l'objet d'aucun tirage au 31 décembre 2018 :

- crédit syndiqué multidevises EUR et USD de 300 millions d'euros à échéance février 2023 ;
- trois lignes de crédit de 50 millions d'euros chacune, négociées au cours du 1^{er} semestre 2018 et dont les échéances sont au 1^{er} semestre 2019 ;
- une ligne de crédit de 50 millions d'euros, négociée au cours du 2nd semestre 2018 et dont l'échéance est au 2nd semestre 2019.

Le groupe fait très peu appel à la location financement, en conséquence le montant de la dette liée au crédit-bail est non significatif (0,7 million d'euros au 31 décembre 2018 et 1,3 million d'euros au 31 décembre 2017).

7.4.3 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 :

(en millions d'euros)	31/12/2018	Taux fixes	Soumis à risque de taux	31/12/2017	Taux fixes	Soumis à risque de taux
Endettement net						
Total des dettes	2 437	1 986 *	451	1 611	1 179	432
Total des disponibilités	- 336		- 336	- 285		- 285
ENDETTEMENT NET	2 101	1 986	115	1 326	1 179	147

* Dont 400 millions d'euros couverts par des swaps taux fixe/taux variable.

Une augmentation de 100 points de base des taux d'intérêt conduirait à une augmentation de 5,8 millions d'euros de nos charges financières alors qu'une réduction de 100 points de base des taux d'intérêt conduirait à une réduction de 6,5 millions d'euros de nos charges financières.

Note 7.5 Opérations de couvertures de change et d'intérêts

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 dollar US et le peso philippin ;
- le dollar US et la roupie indienne ;
- la livre sterling et la roupie indienne ;
- l'euro et le dollar US, le peso colombien, la livre turque, le dinar tunisien.

Le groupe couvre ses opérations commerciales hautement probables et libellées en monnaie étrangère sur un horizon principalement de 12 mois mais qui peut aller au-delà dans certains cas. 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) que certains prêts entre Teleperformance SE et ses filiales.

Le groupe a également mis en place des couvertures de taux d'intérêts pour transformer certaines de ses dettes à taux fixe en dettes à taux variables ainsi que des *caps* afin de limiter l'impact éventuel d'une hausse importante des taux d'intérêts.

Les principaux instruments financiers dérivés en cours à la clôture sont les suivants :

(en millions d'euros)	Montant notionnel en devises	Montant notionnel en € au 31/12/2018	Juste valeur en € au 31/12/2018	Capitaux propres	Résultat 2018
Instruments financiers dérivés au 31 décembre 2018					
Couverture de change budgétaire					
USD/MXN	61	53	1	1	
USD/MXN *	9	8			
MXN/USD	546	24	1	1	
MXN/USD *	88	4			
USD/PHP	9 054	151	2	2	
USD/PHP *	1 850	31			
COP/EUR	24	24	- 1		- 1
COP/EUR *	4	4			
COP/USD	64	56	- 3	- 2	- 1
COP/USD *	26	23	- 1		- 1
EUR/TND	45	13	- 1	- 1	
USD/INR	247	216	4	4	
USD/INR *	10	9			
USD/CAD	12	10			
USD/CAD *	2	2			
AUD/INR	10	6			
GBP/INR	144	161	11	11	
Couverture taux intérêts USD	500	437	2	2	
Couverture taux intérêts EUR	670	670	4		4
Couverture prêt intragroupe					
• en USD	298	260	2		2
• en PHP	7 911	132	4		4
• en GBP	11	13			
Couverture cash pooling					
• en GBP	20	22			
• en USD	107	93			

* Non éligible à la comptabilité de couverture.

(en millions d'euros)

Instruments financiers dérivés au 31 décembre 2017	Montant notionnel en devises	Montant notionnel en € au 31/12/2017	Juste valeur en € au 31/12/2017	Capitaux propres	Résultat 2017
Couvertures de change budgétaire					
USD/PHP	9 448	158	5	3	2
USD/PHP *	5 885	99			
COP/USD	33	28	1		
COP/USD *	14	12			
MXN/USD	60	49	- 2	- 2	
MXN/USD *	11	9			
EUR/TND	57	19			
COP/EUR	15	15			
USD/MXN	422	18	- 1	- 1	
USD/MXN *	106	4			
USD/INR	11	9			
EUR/USD	13	10			
Cross Currency Interest Swap EUR/USD	55	46	- 5		- 5
USD interest caps	400	334			
Swap taux intérêt fixe/variable	200	200			
EUR interest cap	120	120			
Couverture prêts intragroupes					
• en USD	268	224	5		5
• en PHP	7 059	118	- 3		- 3
Couverture cash pooling					
• en USD	165	138	- 2		- 2

* Non éligible à la comptabilité de couverture.

Au 31 décembre 2018, la juste valeur des instruments financiers dérivés se monte à 28,7 millions d'euros (contre - 1,7 million d'euros au 31 décembre 2017) dont 32,5 millions d'euros sont présentés en autres actifs financiers, 9,1 millions d'euros en autres passifs courants et 5,3 millions d'euros en diminution des 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 7.6 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.

Le tableau suivant indique la valeur comptable des actifs et passifs financiers par catégorie comptable définie selon la norme IFRS 9 ainsi que leur juste valeur :

(en millions d'euros) 31/12/2018	Catégorie comptable					Juste valeur (JV)			
	Actifs et passifs financiers évalués à la JV par résultat	Actifs et passifs fin. évalués à la JV par capitaux propres (recyclables en résultat)	Actifs et passifs fin. évalués à la JV par capitaux propres (non recyc. en résultat)	Actifs et passifs financiers évalués au coût amorti	Total de la valeur nette comptable	Niv 1	Niv 2	Niv 3	Total
ACTIFS FINANCIERS									
I - Actifs financiers non courants	0	0	0	59	59	0	59	0	59
Dépôts et cautionnements				59	59		59		59
II - Instruments dérivés actifs	0	32	0	0	32	0	32	0	32
Couvertures de change		32			32		32		32
III - Actifs financiers courants	36	0	0	1 519	1 555	336	1 219	0	1 555
Prêts				2	2		2		2
Dépôts et cautionnements				12	12		12		12
Actif reconnu dans le cadre d'une garantie de passif				10	10		10		10
Clients				1 048	1 048		1 048		1 048
Autres actifs courants				147	147		147		147
Valeurs mobilières de placement	36				36	36			36
Disponibilités				300	300	300			300
TOTAL ACTIFS FINANCIERS	36	32	0	1 578	1 646	336	1 310	0	1 646
PASSIFS FINANCIERS									
I - Dettes financières à long terme	0	0	0	2 234	2 234	0	2 234	0	2 234
Emprunts bancaires				382	382		382		382
Emprunts « USPP »				502	502		502		502
Emprunts obligataires				1 350	1 350		1 350		1 350
II - Instruments dérivés passifs	0	4	0	0	4	0	4	0	4
Instruments de couverture sur emprunts		-5			-5		-5		-5
Couvertures de change		9			9		9		9
III - Passifs financiers courants	0	0	0	877	877	3	874	0	877
Part à court terme des emprunts bancaires				66	66		66		66
Titres de créances négociables				134	134		134		134
Frais émission des emprunts/primes				-13	-13		-13		-13
Fournisseurs				147	147		147		147
Concours bancaires				3	3	3			3
Autres dettes financières				18	18		18		18
Autres passifs courants				522	522		522		522
TOTAL PASSIFS FINANCIERS	0	4	0	3 111	3 115	3	3 112	0	3 115

Le tableau suivant indique la valeur comptable des actifs et passifs financiers ainsi que leurs justes valeurs telles que publiées au 31 décembre 2017 :

(en millions d'euros) 31/12/2017	Catégorie comptable					Juste valeur (JV)				
	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	32	9	0	0	41	32	9	0	41	
Couvertures de change		9			9		9		9	
Valeurs mobilières de placement	32				32	32			32	
II - Actifs financiers au coût amorti	0	0	1 270	0	1 270	253	1 017	0	1 270	
Prêts			11		11		11		11	
Dépôts et cautionnements			8		8		8		8	
Garantie de passif			9		9		9		9	
Clients			896		896		896		896	
Autres actifs			93		93		93		93	
Disponibilités			253		253	253			253	
INSTRUMENTS FINANCIERS PASSIFS										
I - Passifs financiers à la juste valeur	0	11	0	0	11	0	11	0	11	
Instruments de couverture sur emprunts		5			5		5		5	
Couvertures de change		6			6		6		6	
II - Passifs financiers au coût amorti	0	0	2	2 173	2 175	2	2 173	0	2 175	
Emprunts bancaires				418	418		418		418	
Titres de créances négociables				105	105		105		105	
Emprunts « USPP »				480	480		480		480	
Emprunts obligataires				600	600		600		600	
Autres dettes financières				11	11		11		11	
Concours bancaires			2		2	2			2	
Fournisseurs				140	140		140		140	
Autres passifs				419	419		419		419	

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.

Note 7.7 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 et de la conformité.

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

7.7.1 Risque de crédit

Identification du risque

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.

L'exposition du groupe au risque de crédit est influencée principalement par les caractéristiques individuelles des clients. Le premier client du groupe représente 7,4 % du chiffre d'affaires global. Par ailleurs, 15,5 % du chiffre d'affaires des activités *core services* 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 36 % des créances clients au 31 décembre 2018.

Gestion du risque

Le risque de crédit est suivi en permanence par la direction financière du groupe sur la base d'un reporting mensuel 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.

Le groupe apporte des garanties de bonne exécution des contrats à la demande de certains clients. Les garanties apportées sont mentionnées en note 9.4 *Garanties et autres obligations contractuelles* de l'annexe.

7.7.2 Risque de liquidité

Identification du risque

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

Gestion du risque

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 montant et ce, à moindre coût.

Depuis plusieurs années, le groupe mène une politique de centralisation automatisée de sa trésorerie avec les pays pour lesquels la législation le permet. Les sociétés faisant partie du cash pooling représentent plus de 65 % 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, lignes de crédit, et émissions obligataires auprès des établissements de crédit et institutions financières de premier plan et dont les échéances sont étalées entre 2019 et 2026 comme indiqué en note 7.4 *Passifs financiers*.

Le solde disponible de la ligne de crédit syndiqué multidevises (€, USD) est de 300 millions d'euros et celui des lignes de crédit contractées auprès de plusieurs banques est de 200 millions d'euros au 31 décembre 2018.

L'endettement net au 31 décembre 2018 s'élève à 2 100,7 millions d'euros contre 1 326,3 millions d'euros au 31 décembre 2017.

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 7.4 *Passifs financiers*.

7.7.3 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

Identification du risque

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

Gestion du risque

Des couvertures destinées à couvrir les risques de change sur le chiffre d'affaires et les coûts sont mises en place par le groupe, notamment pour couvrir le risque de parité entre les pesos mexicain, philippin et colombien, la roupie indienne et le dollar US. Ces couvertures sont plus amplement décrites en note 7.5 *Opérations de couvertures de change et d'intérêts*.

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'USD 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 7.8 *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 7.8 *Risque de conversion dans le cadre de la consolidation*.

Risque de taux

Voir note 7.4 *Passifs financiers* de la présente annexe.

7.7.4 Risque sur actions

Identification et gestion du risque

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 2018 est de 35,7 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)	31/12/2018	31/12/2017
Endettement (Trésorerie) net	2 101	1 326
Capitaux propres	2 225	1 922
RATIO D'ENDETTEMENT	0,94	0,69

Le groupe peut être amené à acheter ses propres actions sur le marché. Le 30 mars 2018, Teleperformance SE et Kepler Chevreux ont mis en place un nouveau contrat de liquidité, mis en œuvre à partir du 13 avril 2018 et conforme à la charte de déontologie de l'AMAFI admise par la réglementation en vigueur. Ce contrat vient en remplacement de

celui signé le 8 janvier 2007 avec la société Oddo Corporate Finance. Le montant de trésorerie engagée relatif à ce contrat s'élève à 5,6 millions d'euros. Le nombre des actions propres détenues en fin de période est présenté en note 6.1 *Capital social*.

Note 7.8 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 :

(en millions d'euros)	2018		2017	
	Montant	%	Montant	%
Chiffre d'affaires				
Euro	1 071	24,1 %	919	22,0 %
Dollar US	1 843	41,5 %	1 888	45,2 %
Roupie indienne	134	3,0 %	26	0,6 %
Réal brésilien	210	4,7 %	243	5,8 %
Peso mexicain	101	2,3 %	95	2,3 %
Livre sterling	288	6,5 %	293	7,0 %
Peso colombien	165	3,7 %	165	3,9 %
Yuan	117	2,6 %	96	2,3 %
Autres	512	11,5 %	455	10,9 %
TOTAL	4 441	100 %	4 180	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 2018 d'environ 3,3 millions d'euros et ses capitaux propres d'environ 22,0 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 :

(en millions d'euros)	2018	2017 à taux 2018	2017
Chiffre d'affaires	4 441	3 972	4 180
Résultat opérationnel	485	333	355
Résultat financier	- 50	- 44	- 50
RÉSULTAT NET	313	298	314
Résultat net, part du groupe	312	295	312

Au 31 décembre 2018, l'exposition du groupe au risque de change se résume ainsi :

(en millions d'euros)	31/12/2018				31/12/2017			
	Actifs	Passifs	Position nette avant couverture	Position nette après couverture	Actifs	Passifs	Position nette avant couverture	Position nette après couverture
Euro	730	2 734	- 2 004	- 2 003	626	1 876	- 1 250	- 1 250
Dollar US	2 929	410	2 519	2 527	2 844	401	2 443	2 441
Roupie indienne	1 190	222	968	968	54	23	31	31
Réal brésilien	101	35	66	66	114	37	77	77
Peso mexicain	143	28	115	116	127	19	108	107
Livre sterling	159	36	123	134	176	37	139	139
Peso colombien	108	25	83	80	98	27	71	71
Peso philippin	90	41	49	55	102	41	61	63
Autres	405	123	282	282	340	96	244	243
TOTAL	5 855	3 654	2 201	2 225	4 481	2 557	1 924	1 922

Note 7.9 Devises étrangères

Principales devises	Pays	Cours moyen 2018	Cours de clôture 31/12/2018	Cours moyen 2017	Cours de clôture 31/12/2017
EUROPE					
Livre sterling	Royaume-Uni	0,88	0,90	0,88	0,89
AMÉRIQUES ET ASIE					
Réal brésilien	Brésil	4,31	4,44	3,60	3,97
Peso colombien	Colombie	3 488,00	3 722,00	3 332,00	3 577,00
Dollar US	États-Unis	1,18	1,15	1,13	1,20
Roupie indienne	Inde	80,85	79,73	73,50	76,61
Peso mexicain	Mexique	22,73	22,49	21,33	23,66
Peso philippin	Philippines	62,41	60,11	56,94	59,80

Il est à noter que le compte de résultat d'Intelenet étant intégré dans les comptes consolidés pour une période allant du 1^{er} octobre au 31 décembre 2018, le taux moyen utilisé pour la conversion de la roupie indienne était de 82,241 et le taux d'entrée de périmètre de 83,916.

Note 8 Flux de trésorerie

Note 8.1 Charges (produits) sans effet sur la trésorerie

(en millions d'euros)	2018	2017
Dépréciations et amortissements des actifs immobilisés	247	251
Pertes de valeur des goodwill		67
Dotations (reprises) nettes aux provisions	- 1	22
Pertes et gains latents sur instruments financiers	- 4	1
Paievements fondés sur des actions	21	22
TOTAL	263	363

Note 8.2 Variation du besoin en fonds de roulement

(en millions d'euros)	2018	2017
Créances clients	- 70	- 109
Fournisseurs	40	37
Autres	- 19	14
TOTAL	- 49	- 58

L'augmentation des créances clients et des dettes fournisseurs est principalement liée à l'augmentation de l'activité.

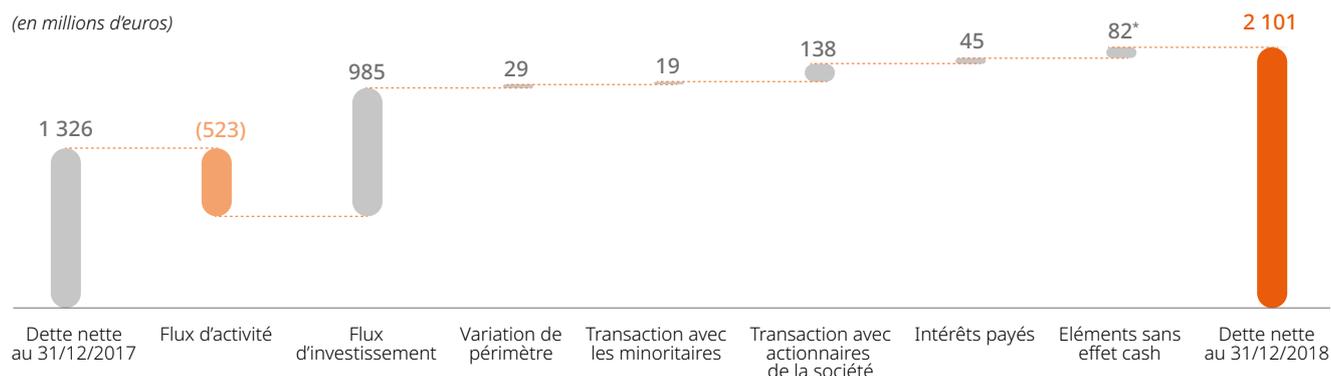
Note 8.3 Décaissements liés aux regroupements d'entreprises nets de trésorerie

Cela concerne principalement l'acquisition d'Intelenet décrite en note 2.2 *Évolution du périmètre de consolidation*.

Le groupe a réalisé cette acquisition en octobre 2018 pour un montant de 793,6 millions d'euros. Intelenet disposait d'une trésorerie de 35,3 millions d'euros, l'investissement net se montant donc à 758,3 millions d'euros.

Note 8.4 Bouclage des flux de trésorerie et de l'endettement financier net

(en millions d'euros)



* Dont effet de change 92 millions d'euros.

Les transactions avec les actionnaires comprennent les dividendes versés pour 112 millions d'euros ainsi que l'achat de titres d'autocontrôle (net des cessions) pour 31 millions d'euros.

Note 8.5 Trésorerie présentée dans l'état des flux de trésorerie

(en millions d'euros)	2018	2017
Concours bancaires	- 3	- 2
Valeurs mobilières de placement	36	32
Disponibilités	300	253
TRÉSORERIE NETTE	333	283

Note 9 Provisions, litiges, engagements et autres obligations contractuelles

Note 9.1 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 9.2 Variation des provisions

(en millions d'euros)	31/12/2017	Dotations	Reprises		Écart de conversion	Autres	31/12/2018
			utilisées	non utilisées			
NON COURANT							
Provisions engagements de retraite	14	3		- 1		5	21
Provisions pour charges - autres	1						1
Total	15	3	0	- 1	0	5	22
COURANT							
Provisions pour risques	33	10	- 4	- 1		42	80
Provisions pour charges - autres	19	1	- 8	- 2			10
Total	52	11	- 12	- 3	0	42	90
TOTAL	67	14	- 12	- 4	0	47	112

(en millions d'euros)	31/12/2016	Dotations	Reprises		Écart de conversion	Autres	31/12/2017
			utilisées	non utilisées			
NON COURANT							
Provisions engagements de retraite	12	3			- 1		14
Provisions pour charges - autres	1						1
Total	13	3	0	0	- 1	0	15
COURANT							
Provisions pour risques	37	10	- 8	- 2	- 4		33
Provisions pour charges - autres	2	17					19
Total	39	27	- 8	- 2	- 4	0	52
TOTAL	52	30	- 8	- 2	- 5	0	67

Les provisions pour risques, au 31 décembre 2018 incluent :

- un passif éventuel de 37,6 millions d'euros lié à des risques fiscaux identifiés lors de l'acquisition d'Intelnet ;
- un passif éventuel de 10,0 millions d'euros (11,5 millions de dollars US), lié à des risques identifiés lors de l'acquisition d'Aegis USA Inc. en 2014 et dont 9,5 millions d'euros concernent des risques fiscaux. Un actif de 9,5 millions d'euros a été comptabilisé en contrepartie, ces risques étant couverts par une garantie de passif.

Elles incluent également d'autres risques à hauteur de 32,6 millions d'euros dont 14,8 millions d'euros de risques sociaux qui couvrent essentiellement des litiges avec des anciens salariés, notamment en Argentine, au Brésil, aux États-Unis et en France.

Les autres provisions pour charges, au 31 décembre 2018, intègrent principalement le reliquat de la provision liée à la réorganisation des activités en France dotée en 2017.

Du fait de procédures judiciaires en cours pour la plupart de ces litiges, il existe des incertitudes quant à leur date de dénouement.

Note 9.3 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, Inde, 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 :

	2018	2017
Taux d'actualisation	1,57 %	1,29 %
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

(en millions d'euros)	France	Autres	Total
Dette au 31/12/2016	7	5	12
Résultat 2017	1	2	3
Autres éléments du résultat global	- 1	1	0
Écarts de conversion		- 1	- 1
Dette au 31/12/2017	7	7	14
Résultat 2018		3	3
Autres éléments du résultat global	- 1		- 1
Écarts de conversion			0
Périmètre *		5	5
Dette au 31/12/2018	6	15	21

* Lié à l'acquisition de la société Intelenet en octobre 2018.

Note 9.4 Garanties et autres obligations contractuelles

Garanties accordées

Teleperformance SE a accordé, en novembre 2013, une garantie, en faveur du Secretary of State for the Home Department du Royaume-Uni au titre de la bonne exécution des obligations de sa filiale 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 accordé, en décembre 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 antérieure au cours de laquelle le dommage serait intervenu.

En octobre 2017, Teleperformance Europe Middle-East and Africa SAS, filiale de Teleperformance SE, a octroyé une lettre de confort au profit de Klarna dans le cadre d'un nouveau contrat commercial entrant en vigueur le 1^{er} janvier 2018 et portant sur des prestations fournies par elle et des filiales de Teleperformance SE en Suède, Finlande, Danemark, Allemagne, Pays-Bas, Norvège, Royaume-Uni et Autriche.

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.

La dette au 31 décembre 2018 présentée en « Autres » concerne principalement nos filiales en Inde, en Grèce, aux Philippines, au Salvador pour respectivement 5,7 millions d'euros, 2,0 millions d'euros, 2,0 millions d'euros et 1,9 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 :

- 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 ;
- 14,4 millions d'euros au 31 décembre 2017 ;
- 20,9 millions d'euros au 31 décembre 2018.

Répartition par nature des actifs en couverture

	2018	2017
Engagement	24	18
Actions	12,1 %	10,9 %
Obligations	12,5 %	13,2 %
Marché monétaire	11,0 %	14,0 %
Obligation détenue jusqu'à maturité	29,4 %	27,2 %
Prêts & Emprunts	25,2 %	23,3 %
Immobilier	9,1 %	10,0 %
Autres	0,7 %	1,4 %
Actif de couverture	3	4
Dette au bilan	21	14

La part des dirigeants dans les engagements de retraite s'élève à 0,2 million d'euros au 31 décembre 2018.



En juillet 2017, Teleperformance Portugal SA, filiale de Teleperformance SE, a souscrit une promesse de bail concernant des immeubles de bureaux en construction. Dans ce cadre, des engagements de garanties ont été souscrits par Teleperformance SE et sa filiale au moyen d'une garantie de cautionnement solidaire et d'une garantie bancaire pour un montant total limité à 42 millions d'euros et pour la durée prévue au contrat.

En 2017, Teleperformance SE a octroyé des lettres de confort en faveur de Canon, partenaire avec lequel Ypiseria 800-Teleperformance A.E., filiale de Teleperformance SE, a conclu une nouvelle collaboration commerciale.

Garanties de passif reçues dans le cadre des acquisitions d'actions

Les contrats d'acquisition d'Aegis USA Inc., City Park Technologies, LanguageLine Holding LLC et Wiblong SAS 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, deux ans ou trois ans à compter de la date d'acquisition 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 à compter de la date d'acquisition, selon les cas, en l'absence de toute demande d'indemnisation ; ou
- par des déclarations et engagements couvrant certaines garanties pour une période de trois ou six ans à compter de la date d'acquisition, selon les cas.

Actifs donnés en garantie des dettes financières

Au 31 décembre 2018, le groupe n'a pas donné d'actifs en garantie des dettes financières.

• Ventilation des obligations contractuelles comptabilisées par échéance

(en millions d'euros)	Total 31/12/2018	< 6 mois	de 6 à 12 mois	Total 2019	2020 à 2023	Au-delà
Emprunts bancaires	448		66	66	382	
Titres de créances négociables	134	134		134		
Emprunts « USPP »	502			0	205	297
Emprunts obligataires	1 350			0		1 350
Concours bancaires	3	3		3		
Autres emprunts et dettes financières	18	17		17	1	

(en millions d'euros)	Total 31/12/2017	< 6 mois	de 6 à 12 mois	Total 2018	2019 à 2022	Au-delà
Emprunts bancaires	418	2	104	106	312	
Titres de créances négociables	105	105		105		
Emprunts « USPP »	480			0	134	346
Emprunts obligataires	600			0		600
Concours bancaires	2	2		2		
Autres emprunts et dettes financières	11	10		10	1	

• Ventilation des engagements non comptabilisés de location simple par échéance

(en millions d'euros)	Total 31/12/2018	< 6 mois	de 6 à 12 mois	Total 2019	2020	2021	2022	2023	au-delà
Contrats de location simple	847	98	94	192	164	129	100	76	186

(en millions d'euros)	Total 31/12/2017	< 6 mois	de 6 à 12 mois	Total 2018	2019	2020	2021	2022	au-delà
Contrats de location simple	597	74	74	148	125	103	72	54	95

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 pénalité.

L'augmentation des engagements est principalement due à l'entrée de périmètre d'Intelenet pour 71,7 millions d'euros, le solde correspondant à la signature de nouveaux baux et au renouvellement de baux existants nets des loyers décaissés sur la période.

Note 9.5 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 2018 est de 28,5 millions d'euros.

Note 10 Parties liées

Note 10.1 Principales transactions avec les parties liées

Au cours du premier semestre 2018, il a été procédé à l'achat de la participation d'actionnaires minoritaires dans une société du groupe pour un montant total de 14,0 millions d'euros, dont 0,9 million d'euros concerne un dirigeant et mandataire social du groupe. Le prix d'achat a été déterminé sur la base d'un rapport d'expert indépendant.

Le groupe n'a pas connaissance d'autres opérations significatives réalisées avec les parties liées au cours de l'exercice 2018.

Note 10.2 Rémunération des dirigeants (Comex)

Le montant des rémunérations allouées aux dirigeants au titre des exercices 2018 et 2017 est récapitulé dans le tableau ci-dessous :

(en millions d'euros)

Rémunérations allouées	2018	2017
Avantages à court terme	14	18
Indemnités liées au départ		9
TOTAL	14	27

Le groupe a signé des clauses de non-concurrence avec certains de ses dirigeants. En ce qui concerne les deux dirigeants mandataires sociaux, l'engagement porte sur une durée :

- de 2 ans pour Monsieur Daniel Julien sous réserve qu'il effectue un préavis de 9 mois, et avec une indemnité égale à 2 années de rémunération ;
- de 1 an pour Monsieur Olivier Rigaudy et représentant 1 année de rémunération.

Note 11 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 2018 se décompose comme suit :

(en milliers d'euros)

	KPMG		Deloitte & Associés	
	Certification des comptes	Services autres que la certification des comptes ⁽¹⁾	Certification des comptes	Services autres que la certification des comptes ⁽²⁾
Émetteur	524	931	308	165
Filiales intégrées globalement	101		127	
TOTAL	625	931	435	165

(1) Nature des services autres que la certification des comptes fournis par KPMG à l'entité consolidante et à ses filiales contrôlées : mission de due diligence dans le cadre de l'acquisition d'Intelenet, lettre de confort dans le cadre de l'émission d'un emprunt obligataire, missions d'organisme tiers indépendant relatives à la vérification de la présence et de la sincérité des informations sociales, environnementales et sociétales, attestations sur le respect de ratios financiers.

(2) Nature des services autres que la certification des comptes fournis par Deloitte & Associés à l'entité consolidante et à ses filiales contrôlées : lettre de confort, mission de due diligence, attestation sur des données financières, attestation sur les ratios financiers.

Note 12 Événements postérieurs à la clôture

Néant.

Note 13 Liste des sociétés consolidées

Société mère	Teleperformance SE	Intérêts %	Contrôle %
		100	100
CORE SERVICES			
Europe continentale & MEA			
<i>Albanie</i>	Albania Marketing Service ShpK	100	100
	CC Albania Sh.p.K.	100	100
	Service 800 Albania Sh.p.K	100	100
<i>Allemagne</i>	Teleperformance Germany at Home Solutions GmbH	100	100
	Teleperformance Germany Financial Services GmbH	100	100
	Teleperformance Germany S.a.r.l & Co.KG	100	100
	Teleperformance Support Services GmbH	100	100
<i>Bosnie-Herzégovine</i>	Teleperformance B-H d.o.o.	100	100
<i>Danemark</i>	Teleperformance Denmark A/S	100	100
<i>Égypte</i>	Service 800 Egypt for Communication (Teleperformance) SAE	96	96
<i>Finlande</i>	Teleperformance Finland OY	100	100
<i>France</i>	Teleperformance Europe Middle East and Africa	100	100
	Teleperformance France	100	100
	Teleperformance Intermediation	100	100
<i>Grèce</i>	Customer Value Management (CVM)	100	100
	Direct Response Service SA	100	100
	Mantel SA	100	100
	Ypiresia 800 Teleperformance AE	100	100
<i>Italie</i>	In & Out S.p.A.	100	100
<i>Kosovo</i>	twenty4help Kosovo sh.p.k.	100	100
<i>Liban</i>	Teleperformance Lebanon S.A.L.	100	100
<i>Lituanie</i>	UAB "Teleperformance LT"	100	100
<i>Luxembourg</i>	Teleperformance Germany Sarl	100	100
<i>Madagascar</i>	Teleperformance Madagascar	99	99
<i>Maroc</i>	Société Anonyme Marocaine d'Assistance Client S.A	100	100
<i>Norvège</i>	Teleperformance Norge AS	100	100
<i>Pays-Bas</i>	PerfectCall BV	100	100
	PerfectCall Financial Services BV	100	100
<i>Pologne</i>	Teleperformance Polska Sp.zo.o.	100	100
	TPG Katowice Sp.zo.o.	100	100
<i>République tchèque</i>	Lion Teleservices CZ, a. s.	100	100
<i>Roumanie</i>	S 800 Customer Service Provider SRL	100	100
	Service 800 contact center – Agent de Asigurare SRL	100	100
	The Customer Management Company SRL	100	100
<i>Russie</i>	Direct Star LLC	100	100
<i>Slovaquie</i>	Lion Teleservices SK, spol. s r.o.	100	100
<i>Suède</i>	Teleperformance Nordic AB	100	100
<i>Suisse</i>	SCMG AG	100	100
<i>Tunisie</i>	Société Méditerranéenne de Teleservices	100	100
	Société Tunisienne de Telemarketing	100	100
<i>Turquie</i>	Metis Bilgisayar Sistemliri Sanayi ve Ticaret A.S	100	100
<i>Ukraine</i>	Limited Liability Company "KCU"	100	100

		Intérêts %	Contrôle %
Anglophone & Asie Pacifique			
<i>Afrique du Sud</i>	TP South Africa Trading (PTY) Ltd	100	100
<i>Australie</i>	Teleperformance Australia Pty Ltd	100	100
<i>Canada</i>	MMCC Solutions Canada company	100	100
<i>Chine</i>	Beijing Interactive CRM Technology Service Limited	85	100
	Guangdong North Asia United CRM Technologies Limited	85	100
	Nanning North Asia United CRM Technologies Co., Ltd	85	100
	North Asia United CRM Technologies (Beijing), Ltd	85	100
	North Asia United CRM Technologies (Xian), Ltd	85	100
	Teleperformance Information Technologies (Kunming) Co., Ltd	85	100
<i>Hong Kong</i>	Hong Kong Asia CRM Limited	85	85
<i>Inde</i>	CRM Services India Private Limited	100	100
<i>Indonésie</i>	P.T. Telemarketing Indonesia	100	100
<i>Malaisie</i>	Teleperformance Malaysia SDN.BHD	100	100
<i>Philippines</i>	E-Konflux Solutions Inc.	100	100
	Telephilippines Inc.	100	100
	TPPH - CRM Inc.	100	100
	TPPH -FHCS Inc.	100	100
<i>Royaume-Uni</i>	MM Group Ireland Limited	100	100
	Teleperformance Holdings Limited	100	100
	Teleperformance Limited	100	100
<i>Singapour</i>	Telemarketing Asia (Singapore) PTE Ltd	100	100
<i>USA</i>	Teleperformance Delaware, Inc.	100	100
	TP USA – FHCS, Inc.	100	100
	TP USA, Inc.	100	100
	Merkafon Management Corporation	100	100
Ibérico-LATAM			
<i>Argentine</i>	Citytech SA	100	100
<i>Brésil</i>	SPCC – Sao Paulo Contact Center Ltda	100	100
	Teleperformance CRM SA	100	100
<i>Chili</i>	TP Chile S.A	100	100
<i>Colombie</i>	Teleperformance Colombia SAS	100	100
<i>Costa Rica</i>	Costa Rica Contact Center CRCC S.A	100	100
<i>Espagne</i>	Teleperformance Espana SAU	100	100
	Teleperformance Mediacion de Agencia de Seguros, S.L	100	100
	Teleperformance Servicios Auxiliares, S.L.U	100	100
	twenty4Help Knowledge Service Espana S.L	100	100
<i>Guyana</i>	Guyana Call Center Inc.	100	100
<i>Mexique</i>	Hispanic Teleservices Corporation (« HTC »)	100	100
	Hispanic Teleservices de Guadalajara, S.A. DE C.V.	100	100
	Impulsora Corporativa Internacional, S.A. DE C.V.	100	100
	Merkafon de Mexico, S.A. DE C.V.	100	100
	Merkafon International, Ltd	100	100
	Servicios Hispanic Teleservices, S.C.	100	100
	TP Nearshore, S. DE R.L. de C.V.	100	100
<i>Pérou</i>	Teleperformance Peru S.A.C.	100	100
<i>Portugal</i>	Teleperformance Portugal, S.A.	100	100
<i>Salvador</i>	Compania Salvadoreña de Teleservices, SACV	100	100



		Intérêts %	Contrôle %
SERVICES SPÉCIALISÉS			
TLScontakt			
<i>Afrique du Sud</i>	TLScontakt South Africa (PTY) Ltd	100	100
<i>Albanie</i>	TLScontakt Albania Sp.h.k	100	100
<i>Algérie</i>	SARL TLS Contact	100	100
<i>Allemagne</i>	TLScontakt Deutschland GmbH	100	100
<i>Arménie</i>	TLScontakt AM Limited Liability Company	100	100
<i>Azerbaïdjan</i>	TLScontakt Azerbaijan LLC	100	100
<i>Biélorussie</i>	Unitary Enterprise Providing Services « TLScontakt »	100	100
<i>Chine</i>	Beijing TLScontakt Consulting Co, Ltd	100	100
<i>Égypte</i>	TLScontakt Egypt	100	100
<i>Espagne</i>	TLScontakt Espana SL	100	100
<i>France</i>	TLScontakt Algérie	100	100
	TLScontakt France	100	100
<i>Gabon</i>	TLScontakt Gabon	100	100
<i>Géorgie</i>	TLScontakt Georgia LLC	100	100
<i>Hong Kong</i>	TLScontakt Limited	100	100
<i>Indonésie</i>	PT. TLScontakt Indonesia	100	100
<i>Irlande</i>	TLScontakt (Ireland) Ltd	100	100
<i>Italie</i>	TLScontakt Italia S.R.L	100	100
<i>Kazakhstan</i>	TLScontakt Kazakhstan Limited Liability Partnership	100	100
<i>Kenya</i>	TeleContact Limited	100	100
<i>Kosovo</i>	TLScontakt Kosovo	100	100
<i>Liban</i>	TLScontakt Lebanon SARL	100	100
<i>Luxembourg</i>	TLS Group SA	100	100
<i>Madagascar</i>	TLScontakt Madagascar	100	100
<i>Maroc</i>	TLScontakt Maroc SARLAU	100	100
<i>Maurice</i>	TLScontakt (Mau) Ltd	100	100
<i>Mongolie</i>	TLScontakt Mongolia	100	100
<i>Monténégro</i>	LLC « TLScontakt » d.o.o. Podgorica	100	100
<i>Nigéria</i>	TLScontakt Processing Services Limited	100	100
<i>Ouganda</i>	TLS Contact Limited	100	100
<i>Ouzbékistan</i>	TLS Contact Limited Liability Company	100	100
<i>Pays-Bas</i>	TLScontakt Netherlands B.V.	100	100
<i>Philippines</i>	TLScontakt Philippines Corporation	100	100
<i>Royaume-Uni</i>	Application Facilitation Services Limited	100	100
	Teleperformance Contact Limited	100	100
	TLScontakt (UK) Limited	100	100
<i>Russie</i>	LLC TLScontakt (RU)	100	100
<i>Serbie</i>	TLScontakt doo Beograd-Stari Grad	100	100
<i>Sierra Leone</i>	TLScontakt (SL) Ltd	100	100
<i>Suisse</i>	TLScontakt Switzerland GmbH	100	100
<i>Tanzanie</i>	TLScontakt (Tanzania) Ltd	100	100
<i>Thaïlande</i>	TLScontakt Enterprises (Thailand) Co., Ltd.	100	100
	TLScontakt International Co., Ltd.	100	100
<i>Tunisie</i>	Société Tunisienne d'assistance et de services (STAS)	100	100
	TLScontakt Tunisie	100	100
<i>Turquie</i>	TLS Danismanlik HVTLS	100	100
<i>Ukraine</i>	TLScontakt Ukraine Limited Liability Company	100	100
<i>Vietnam</i>	TLScontakt Vietnam Company Limited	100	100

		Intérêts %	Contrôle %
Praxidia			
<i>France</i>	Praxidia	100	100
<i>Italie</i>	Praxidia S.p.A	100	100
<i>Luxembourg</i>	Praxidia SA	100	100
<i>Pays-Bas</i>	Praxidia BV	100	100
<i>Royaume-Uni</i>	Praxidia Services Limited UK	100	100
<i>USA</i>	Praxidia US Inc.	100	100
AllianceOne Receivables Management			
<i>Canada</i>	AllianceOne Limited	100	100
<i>Jamaïque</i>	Outsourcing Management International Inc, Ltd	100	100
<i>USA</i>	AllianceOne Incorporated (« AllianceOne »)	100	100
	AllianceOne Receivables Management, Inc (« ARMI »)	100	100
LanguageLine Solutions			
<i>Royaume-Uni</i>	Language Line Services UK Limited	100	100
<i>USA</i>	Language Line holdings II, Inc.	100	100
Wibilong			
<i>France</i>	Wibilong S.A.S	84	84
INTELENET			
<i>Arabie Saoudite</i>	Intelenet Saudi Company	100	100
<i>Égypte</i>	Intelenet LLC	100	100
<i>Émirats arabes unis</i>	Intelenet Global Business Services LLC	100	100
	Intelenet Global Services FZ-LLC	100	100
<i>Guatemala</i>	Intelenet Lat Am Services SA	100	100
<i>Inde</i>	Intelenet BPO Holdings Pvt Ltd	100	100
	Intelenet Business Services Ltd	98	98
	Intelenet Global Services Pvt Ltd	100	100
	Tixigo Tourism Services Pvt Ltd	100	100
<i>Jordanie</i>	Intelenet Global Services (Jordan) LLC	100	100
<i>Maurice</i>	Eagle BPO Mauritius	100	100
	Intelenet Global Investment Ltd	100	100
	Snow Holding Company Ltd	100	100
<i>Philippines</i>	Intelenet Global Philippines Inc.	100	100
<i>Pologne</i>	Intelenet European Services sp.zo.o.	100	100
<i>Royaume-Uni</i>	Intelenet BPO UK Ltd	100	100
	Intelenet Global (UK) Ltd	100	100
	Intelenet Global BPO (UK) Ltd	100	100
<i>USA</i>	Intelenet America LLC	100	100
	Intelenet Inc.	100	100
	I-Service Inc.	100	100
	Windfall Investment Company Inc	100	100
AUTRES			
<i>France</i>	Teleperformance Management Services	100	100
<i>Luxembourg</i>	Luxembourg Contact Center S.A.R.L	100	100
<i>Pays-Bas</i>	Dutch Contact Centers BV	100	100
<i>USA</i>	Teleperformance Group Inc.	100	100

Toutes les sociétés sont consolidées par intégration globale.

5.7 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS

Exercice clos le 31 décembre 2018

A l'assemblée générale de la société Teleperformance SE,

Opinion

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre assemblée générale, nous avons effectué l'audit des comptes consolidés de la société Teleperformance SE relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2018, tels qu'ils sont joints au présent rapport.

Nous certifions que les comptes consolidés sont, au regard du référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne, 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, à la fin de l'exercice, de l'ensemble constitué par les personnes et entités comprises dans la consolidation.

L'opinion formulée ci-dessus est cohérente avec le contenu de notre rapport au comité d'audit et de la conformité.

Fondement de l'opinion

Référentiel d'audit

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont indiquées dans la partie « Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes consolidés » du présent rapport.

Observation

Sans remettre en cause l'opinion exprimée ci-dessus, nous attirons votre attention sur la note 1.2.1. *Changements de méthode comptable* de l'annexe aux comptes consolidés qui expose les changements de

Indépendance

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance qui nous sont applicables, sur la période du 1^{er} janvier 2018 à la date d'émission de notre rapport, et notamment nous n'avons pas fourni de services interdits par l'article 5, paragraphe 1, du règlement (UE) n° 537/2014 ou par le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes.

méthodes comptables résultant de la première application des normes IFRS 15 et IFRS 9 relatives, respectivement, à la comptabilisation du chiffre d'affaires et aux instruments financiers.

Justification des appréciations - Points clés de l'audit

En application des dispositions des articles L. 823-9 et R. 823-7 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les points clés de l'audit relatifs au risque d'anomalies significatives qui, selon notre jugement professionnel, ont été le plus importants pour l'audit des comptes consolidés de l'exercice, ainsi que les réponses que nous avons apportées face à ces risques.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le contexte de l'audit des comptes consolidés pris dans leur ensemble et de la formation de notre opinion exprimée ci-avant. Nous n'exprimons pas d'opinion sur des éléments de ces comptes consolidés pris isolément.

Évaluation des goodwill

(note 4 de l'annexe aux comptes consolidés)

Risque identifié

Au 31 décembre 2018, les goodwill sont comptabilisés au bilan pour une valeur nette comptable de 2 304 millions d'euros, soit 39 % du montant total de l'actif.

Les goodwill sont affectés à des unités génératrices de trésorerie (UGT) ou groupes d'UGT et font l'objet *a minima* d'un test de dépréciation annuel. Une perte de valeur est comptabilisée en résultat lorsque la valeur comptable d'une UGT ou d'un groupe d'UGT à laquelle est rattachée un goodwill est supérieure à sa valeur recouvrable.

La valeur recouvrable des UGT ou groupes d'UGT est calculée à partir de la valeur d'utilité, qui est estimée selon la méthode des flux de trésorerie futurs actualisés. Ces flux attendus sont déterminés sur un horizon de cinq ans. Pour les trois premières années, les flux sont issus des plans à trois ans préparés par le management et validés par la direction. Les flux des deux dernières années sont construits à partir du plan à trois ans sur la base de taux de croissance et de rentabilité jugés raisonnables pour les UGT concernées. En fonction des circonstances, le groupe peut être amené à limiter les prévisions sur un horizon de trois ans. La valeur terminale est basée sur le flux de la dernière année et prend en compte un taux de croissance perpétuel égal au taux d'inflation.

Le groupe procède à des tests de sensibilité en simulant la dégradation de la valeur recouvrable à travers une hausse du taux d'actualisation ou une baisse du taux d'EBITA (tel que défini dans la note 1.5 de l'annexe aux comptes consolidés) en valeur terminale. Lorsqu'une UGT sensible est ainsi identifiée, il est procédé à des analyses de sensibilité complémentaires aux variations d'hypothèses opérationnelles clés telles que la croissance du chiffre d'affaires.

Nous avons considéré la dépréciation des goodwill comme un point clé de l'audit, compte tenu du poids de ces actifs dans le bilan consolidé, de l'importance des jugements de la direction dans la détermination des hypothèses de flux de trésorerie, des taux d'actualisation et de croissance à long terme, ainsi que de la sensibilité de l'évaluation de leur valeur recouvrable à ces hypothèses.

5.7 Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés

Procédures d'audit mises en œuvre en réponse à ce risque

Pour les UGT ou groupes d'UGT significatifs auxquels ont été alloués un goodwill ou présentant un risque spécifique de perte de valeur que nous avons jugé important, nos travaux ont consisté à :

- prendre connaissance des modalités de mise en œuvre de ces tests de dépréciation et apprécier la pertinence de la méthode d'évaluation retenue par le groupe par rapport à la norme comptable applicable ;
- rapprocher les éléments composant la valeur nette comptable des UGT ou groupes d'UGT retenue pour la réalisation des tests de dépréciation avec les états financiers consolidés ;
- apprécier le caractère raisonnable des flux futurs de trésorerie retenus :
 - en analysant la pertinence du processus d'établissement de ces estimations par une comparaison des réalisations avec les prévisions passées ; et,
 - en rapprochant les budgets et prévisions des UGT ou groupes d'UGT à partir desquels ces flux ont été fondés avec les budgets et prévisions validés par la direction ;
- apprécier le caractère raisonnable des taux de croissance perpétuels et des taux d'actualisation retenus pour chaque UGT ou groupe d'UGT à l'aide de nos spécialistes en évaluation financière ;
- réaliser nos propres analyses de sensibilité sur les taux d'EBITA et sur les taux d'actualisation utilisés dans le cadre du calcul des valeurs terminales.

Comptabilisation de l'acquisition d'Intelenet

(note 2.2 de l'annexe aux comptes consolidés)

Risque identifié

Teleperformance a fait l'acquisition en octobre 2018 d'Intelenet, groupe spécialisé dans les services aux entreprises et dans les solutions de transformation digitale, pour un montant de 794 millions d'euros.

Vérifications spécifiques

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par les textes légaux et réglementaires des informations relatives au groupe, données dans le rapport de gestion du conseil d'administration.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur leur sincérité et leur concordance avec les comptes consolidés.

Informations résultant d'autres obligations légales et réglementaires**Désignation des commissaires aux comptes**

Nous avons été nommés commissaires aux comptes de la société Teleperformance SE par l'assemblée générale du 31 mai 2011.

Au 31 décembre 2018, Deloitte & Associés et KPMG Audit IS étaient respectivement dans la vingtième année et dans la trente-deuxième année de leur mission sans interruption, soit la douzième année

Cette opération, dont les principales caractéristiques sont décrites dans la note 2.2 de l'annexe aux comptes consolidés, a conduit le groupe à reconnaître un goodwill provisoire de 538 millions d'euros, après comptabilisation des actifs et des passifs repris de l'entité acquise. Notamment, le groupe a comptabilisé un actif incorporel de 310,8 millions d'euros au titre de la « relation clients » et un passif de 35,7 millions d'euros correspondant à des risques fiscaux.

La comptabilisation de l'acquisition d'Intelenet et l'adéquation des informations données dans les notes annexes aux états financiers consolidés constituent un point clé de l'audit eu égard au caractère significatif de l'acquisition et à l'importance des jugements et estimations exercés par la direction, notamment pour identifier les actifs et passifs acquis et pour déterminer leur juste valeur conformément à la norme comptable applicable.

Procédures d'audit mises en œuvre en réponse à ce risque

Nos travaux ont consisté à :

- prendre connaissance des procédures mises en place par le groupe pour identifier et évaluer la juste valeur des actifs et passifs acquis et déterminer le montant du goodwill provisoire, étant précisé que cette évaluation sera finalisée au cours des prochains mois comme indiqué dans la note 2.2 de l'annexe aux comptes consolidés ;
- réaliser une revue critique des travaux d'évaluation à la juste valeur des actifs et passifs acquis préparés par des experts indépendants, notamment la valorisation des actifs incorporels relatifs aux « relations clients » ;
- apprécier avec l'aide de nos spécialistes en évaluation financière si les modèles et hypothèses retenus pour l'évaluation à la juste valeur des actifs et passifs acquis sont appropriés, en particulier les modalités de valorisation de la « relation clients » ;
- apprécier si la note 2.2 de l'annexe aux comptes consolidés donne une information appropriée.

Nous attestons que la déclaration consolidée de performance extra-financière prévue par l'article L. 225-102-1 du Code de commerce figure dans le rapport de gestion du groupe, étant précisé que, conformément aux dispositions de l'article L. 823-10 de ce code, les informations contenues dans cette déclaration n'ont pas fait l'objet de notre part de vérifications de sincérité ou de concordance avec les comptes consolidés et doivent faire l'objet d'un rapport par un organisme tiers indépendant.

depuis que les titres de la société ont été admis aux négociations sur un marché réglementé, compte tenu des acquisitions ou fusions de cabinets intervenues antérieurement à notre nomination.

Responsabilités de la direction et des personnes constituant le gouvernement d'entreprise relatives aux comptes consolidés

Il appartient à la direction d'établir des comptes consolidés présentant une image fidèle conformément au référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement de comptes consolidés ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des comptes consolidés, il incombe à la direction d'évaluer la capacité de la société à poursuivre son exploitation, de présenter dans ces comptes, le cas échéant, les informations

nécessaires relatives à la continuité d'exploitation et d'appliquer la convention comptable de continuité d'exploitation, sauf s'il est prévu de liquider la société ou de cesser son activité.

Il incombe au comité d'audit et de la conformité de suivre le processus d'élaboration de l'information financière et de suivre l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que le cas échéant de l'audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Les comptes consolidés ont été arrêtés par le conseil d'administration.

Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes consolidés

Objectif et démarche d'audit

Il nous appartient d'établir un rapport sur les comptes consolidés. Notre objectif est d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes consolidés pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, sans toutefois garantir qu'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel permet de systématiquement détecter toute anomalie significative. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsque l'on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elles puissent, prises individuellement ou en cumulé, influencer les décisions économiques que les utilisateurs des comptes prennent en se fondant sur ceux-ci.

Comme précisé par l'article L. 823-10-1 du Code de commerce, notre mission de certification des comptes ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de votre société.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, le commissaire aux comptes exerce son jugement professionnel tout au long de cet audit. En outre :

- il identifie et évalue les risques que les comptes consolidés comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, définit et met en œuvre des procédures d'audit face à ces risques, et recueille des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour fonder son opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne ;
- il prend connaissance du contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne ;
- il apprécie le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, ainsi que les informations les concernant fournies dans les comptes consolidés ;
- il apprécie le caractère approprié de l'application par la direction de la convention comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments collectés, l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou à des circonstances susceptibles de mettre

en cause la capacité de la société à poursuivre son exploitation. Cette appréciation s'appuie sur les éléments collectés jusqu'à la date de son rapport, étant toutefois rappelé que des circonstances ou événements ultérieurs pourraient mettre en cause la continuité d'exploitation. S'il conclut à l'existence d'une incertitude significative, il attire l'attention des lecteurs de son rapport sur les informations fournies dans les comptes consolidés au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas fournies ou ne sont pas pertinentes, il formule une certification avec réserve ou un refus de certifier ;

- il apprécie la présentation d'ensemble des comptes consolidés et évalue si les comptes consolidés reflètent les opérations et événements sous-jacents de manière à en donner une image fidèle ;
- concernant l'information financière des personnes ou entités comprises dans le périmètre de consolidation, il collecte des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour exprimer une opinion sur les comptes consolidés. Il est responsable de la direction, de la supervision et de la réalisation de l'audit des comptes consolidés ainsi que de l'opinion exprimée sur ces comptes.

Rapport au comité d'audit et de la conformité

Nous remettons un rapport au comité d'audit et de la conformité qui présente notamment l'étendue des travaux d'audit et le programme de travail mis en œuvre, ainsi que les conclusions découlant de nos travaux. Nous portons également à sa connaissance, le cas échéant, les faiblesses significatives du contrôle interne que nous avons identifiées pour ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Parmi les éléments communiqués dans le rapport au comité d'audit et de la conformité, figurent les risques d'anomalies significatives que nous jugeons avoir été les plus importants pour l'audit des comptes consolidés de l'exercice et qui constituent de ce fait les points clés de l'audit, qu'il nous appartient de décrire dans le présent rapport.

Nous fournissons également au comité d'audit et de la conformité la déclaration prévue par l'article 6 du règlement (UE) n° 537-2014 confirmant notre indépendance, au sens des règles applicables en France telles qu'elles sont fixées notamment par les articles L. 822-10 à L. 822-14 du Code de commerce et dans le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes. Le cas échéant, nous nous entretenons avec le comité d'audit et de la conformité des risques pesant sur notre indépendance et des mesures de sauvegarde appliquées.

Paris la Défense, le 28 février 2019
Les commissaires aux comptes

KPMG AUDIT IS

Jacques Pierre
Associé

Deloitte & Associés

Philippe Battisti Ariane Buaille
Associés

Comptes sociaux

6.1	BILAN ACTIF AU 31 DÉCEMBRE	182	6.5	TABLEAU DES FILIALES ET PARTICIPATIONS AU 31 DÉCEMBRE 2018	198
6.2	BILAN PASSIF AU 31 DÉCEMBRE	182	6.6	RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES ANNUELS	200
6.3	COMPTE DE RÉSULTAT AU 31 DÉCEMBRE	183	6.7	RÉSULTATS FINANCIERS AU COURS DES CINQ DERNIERS EXERCICES	203
6.4	NOTES ANNEXES	184			

6.1 BILAN ACTIF AU 31 DÉCEMBRE

<i>(en milliers d'euros)</i>	Note à l'annexe	2018			2017
		Brut	Amortissements et provisions	Net	Net
Immobilisations incorporelles	2	4 000	3 875	125	186
Immobilisations corporelles	2	5 371	3 507	1 864	1 879
Immobilisations financières					
Titres de participation	3.1	2 915 736	224 316	2 691 420	1 724 531
Créances rattachées à des participations	3.2	1 099 588	380	1 099 208	1 187 670
Autres immobilisations financières		381		381	381
Total des immobilisations financières		4 015 705	224 696	3 791 009	2 912 582
Total actif immobilisé		4 025 076	232 078	3 792 998	2 914 647
Avances et acomptes versés		29		29	
Clients et comptes rattachés	6	20 050		20 050	14 452
Autres créances	6 et 7	89 449	1 638	87 811	84 841
Valeurs mobilières de placement	4	9 930		9 930	5 254
Instruments de trésorerie – Actif	5	22 623		22 623	26 413
Disponibilités		114 961		114 961	87 463
Charges constatées d'avance	6	34 124		34 124	9 767
Total actif circulant		291 166	1 638	289 528	228 190
Primes de remboursement des emprunts		8 925		8 925	3 171
Écart de conversion actif	12	48 857		48 857	75 242
TOTAL ACTIF		4 374 024	233 716	4 140 308	3 221 250

6.2 BILAN PASSIF AU 31 DÉCEMBRE

<i>(en milliers d'euros)</i>	Note à l'annexe	2018	2017
Capital	8	144 450	144 450
Primes d'émission, fusion, apport		575 727	575 727
Réserve légale		14 445	14 445
Autres réserves		69 333	86 884
Report à nouveau		41	18 001
Résultat de l'exercice		190 345	71 341
Provisions réglementées		43	6
Total capitaux propres	8	994 384	910 854
Provisions pour risques et charges	9	10 168	5 257
Emprunts obligataires	10.1	1 363 884	606 700
Emprunts auprès des établissements de crédit	10.1	953 404	898 930
Emprunts et dettes financières divers	10.2	571 271	542 156
Total dettes financières		2 888 559	2 047 786
Avances et acomptes reçus		11	9
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	11	49 972	23 482
Dettes fiscales et sociales	11	12 952	13 652
Autres dettes	11	98 224	107 714
Instruments de trésorerie – Passif	11	7 933	23 346
Produits constatés d'avance	11	16 918	5 192
Total dettes*		3 074 569	2 221 181
Écart de conversion passif	12	61 187	83 958
TOTAL PASSIF		4 140 308	3 221 250
* Dont à plus d'un an.		2 397 945	1 665 830

6.3 COMPTE DE RÉSULTAT AU 31 DÉCEMBRE

(en milliers d'euros)	Note à l'annexe	2018	2017
Chiffre d'affaires	15.1	108 050	106 964
Reprises sur amortissements et provisions			458
Autres produits		2 268	14
Total produits d'exploitation		110 318	107 436
Achats et charges externes	15.2	76 292	45 584
Impôts, taxes et versements assimilés		1 184	1 494
Salaires et charges sociales		10 260	8 200
Dotations aux amortissements et provisions		564	752
Autres charges		1 889	723
Total charges d'exploitation		90 189	56 753
Résultat d'exploitation	15	20 129	50 683
Produits nets des titres de participation		116 395	37 921
Produits des créances de l'actif immobilisé		70 425	66 630
Autres intérêts et produits assimilés		14 250	8 424
Différences positives de change		92 647	115 845
Reprises sur provisions et transferts de charges		52 762	49 884
Total produits financiers*		346 479	278 704
Dotations aux amortissements et provisions		8 167	72 794
Intérêts et charges assimilées		70 057	62 643
Différences négatives de change		87 784	98 513
Total charges financières**		166 008	233 950
Résultat financier	16	180 471	44 754
Résultat courant avant impôt		200 600	95 437
Montant net			
• des plus-values sur cessions d'actifs immobilisés		1	- 134
• des autres produits et charges exceptionnels		- 2 491	457
Résultat exceptionnel	17	- 2 490	323
Impôt sur les bénéfices	18.2	7 765	24 419
RÉSULTAT NET		190 345	71 341
* Dont produits concernant les entreprises liées.		238 524	151 767
** Dont charges concernant les entreprises liées.		14 356	82 103

6.4 NOTES ANNEXES

SOMMAIRE DES NOTES ANNEXES AUX COMPTES SOCIAUX

NOTE 1	PRINCIPES, RÈGLES ET MÉTHODES COMPTABLES	185	NOTE 12	ÉCARTS DE CONVERSION SUR DETTES ET CRÉANCES EN MONNAIES ÉTRANGÈRES	192
Note 1.1	Faits caractéristiques de l'exercice	185	NOTE 13	EXPOSITION DE LA SOCIÉTÉ FACE AUX RISQUES DE TAUX D'INTÉRÊTS	193
Note 1.2	Titres de participation	185	NOTE 14	EXPOSITION DE LA SOCIÉTÉ FACE AUX RISQUES DE CHANGE	193
Note 1.3	Créances rattachées	185	NOTE 15	RÉSULTAT D'EXPLOITATION	194
Note 1.4	Gestion des risques de taux et de change	185	Note 15.1	Ventilation du chiffre d'affaires	194
Note 1.5	Gestion centralisée de trésorerie	186	Note 15.2	Achats et charges externes	194
Note 1.6	Actions de performance	186	NOTE 16	RÉSULTAT FINANCIER	194
Note 1.7	Prélèvement à la source de l'impôt sur le revenu	186	NOTE 17	RÉSULTAT EXCEPTIONNEL	194
NOTE 2	IMMOBILISATIONS INCORPORELLES ET CORPORELLES	186	NOTE 18	SITUATION FISCALE	195
Note 2.1	Valeurs brutes	186	Note 18.1	Régime de l'intégration fiscale	195
Note 2.2	Amortissements et dépréciations	187	Note 18.2	Impôt sur les sociétés au 31 décembre 2018	195
Note 2.3	Durées d'amortissements	187	Note 18.3	Accroissements et allègements de la dette future d'impôt au 31 décembre 2018	195
NOTE 3	IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES	187	NOTE 19	ENGAGEMENTS HORS BILAN	196
Note 3.1	Titres de participation	187	Note 19.1	Cautions données	196
Note 3.2	Créances rattachées à des participations	188	Note 19.2	Garanties données	196
NOTE 4	VALEURS MOBILIÈRES DE PLACEMENT	188	Note 19.3	Garantie de passif	196
NOTE 5	INSTRUMENTS DE TRÉSORERIE	189	Note 19.4	Autres engagements	196
NOTE 6	ÉCHÉANCIER DES CRÉANCES	190	NOTE 20	EFFECTIF	197
NOTE 7	DÉPRÉCIATIONS D'ACTIFS HORS IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES	190	NOTE 21	RÉMUNÉRATION DES DIRIGEANTS	197
NOTE 8	VARIATION DES CAPITAUX PROPRES	190	NOTE 22	HONORAIRES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES	197
NOTE 9	PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES	190	NOTE 23	RELATIONS AVEC LES ENTREPRISES LIÉES	197
Note 9.1	Indemnités de fin de carrière	191	NOTE 24	RELATIONS AVEC LES PARTIES LIÉES	197
NOTE 10	DETTES FINANCIÈRES	191			
Note 10.1	Détail des emprunts obligataires et des emprunts auprès des établissements de crédit	191			
Note 10.2	Détail des emprunts et dettes financières divers	192			
NOTE 11	ÉCHÉANCIER DES DETTES	192			

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 ANC 2014-03 modifié

dans le respect du principe de prudence et de l'indépendance des exercices, et en présumant la continuité de l'exploitation.

La comptabilisation des éléments inscrits en comptabilité a été pratiquée par référence à la méthode dite des coûts historiques.

Note 1.1 Faits caractéristiques de l'exercice

Afin de réaliser le financement de l'acquisition de la société Intelenet (leader international dans le domaine des *Business Process Solutions*) par sa filiale néerlandaise DCC, la société Teleperformance a souscrit un emprunt obligataire d'un montant de 750 millions d'euros, assorti d'un coupon de 1,875 % et venant à échéance le 2 juillet 2025. Elle a également souscrit un emprunt auprès de Natixis d'un montant de

164 millions d'euros remboursable en quatre échéances égales les 8 juin 2020, 2021, 2022 et 2023.

La société DCC étant détenue par LCC, filiale directe de Teleperformance, le financement de l'acquisition d'Intelenet a été réalisé au travers d'un prêt de 890 millions d'euros dont 848 millions d'euros ont 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 soit sur la quote-part de capitaux propres, éventuellement réévaluée, que les titres représentent, soit sur la base des flux de trésorerie futurs actualisés nets de l'endettement. Le flux de la première année est basé sur le budget de l'exercice N+1 et les flux des deux années suivantes sont issus des plans à trois ans préparés par le management des filiales et validés par la direction. Les flux des deux dernières années sont construits à partir du plan à trois ans sur la base de taux de croissance et de rentabilité jugés raisonnables pour les filiales concernées. La valeur terminale, calculée à l'horizon des cinq ans, prend en compte un taux de croissance perpétuel égal au taux d'inflation et est basée sur les flux de la dernière année.

Lorsque les prévisions de flux de trésorerie se sont avérées différentes à plusieurs reprises des réalisations ou qu'il y a des incertitudes sur un marché particulier, la société peut être amenée à limiter les prévisions sur un horizon de trois ans.

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 2018, les provisions pour dépréciation suivantes :

<i>(en milliers d'euros)</i>	Dotation	Reprise
Teleperformance France		50 000
Teleperformance EMEA		348
TOTAL	0	50 348

Les principaux taux d'actualisation déterminés par zone géographique sont les suivants :

• Grande-Bretagne	5,5 %
• Europe centrale	5,4 %
• France	5,9 %
• Amérique du Nord	6,5 %
• Europe du Sud	
• Italie	7,3 %
• Espagne	6,9 %

Les dotations et reprises de provisions pour dépréciation des titres de participation figurent au niveau du résultat financier, à l'exception des reprises de provisions 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.

Note 1.4 Gestion des risques de taux et de change

La société est exposée au risque de change et/ou de taux dans le cadre des opérations suivantes :

- prêts et emprunts en devises étrangères avec ses filiales dans le cadre d'opérations de financement ;
- créances et dettes en devises étrangères avec ses filiales dans le cadre d'opérations courantes ;
- comptes courants de gestion centralisée de trésorerie libellés en devises étrangères ;
- emprunts auprès d'établissements financiers.

Pour faire face à son exposition à ces risques, la société utilise des instruments financiers dérivés qui sont négociés avec plusieurs établissements financiers de renom. Ces instruments financiers dérivés comprennent notamment des swaps de devises, des contrats d'achats et ventes à terme de devises, des options de change et des swaps de taux.

Conformément au règlement ANC n° 2015-05 du 2 juillet 2015, la société applique la comptabilité de couverture lorsqu'une relation de couverture est identifiée en gestion et que les critères de qualification sont remplis. Dans les autres cas, la société comptabilise les instruments financiers dérivés selon les principes applicables aux positions ouvertes isolées.

Lorsque la comptabilité de couverture s'applique, la juste valeur des instruments financiers dérivés est comptabilisée de manière symétrique à l'élément couvert.

Les gains et pertes de change réalisés sur des instruments de couvertures dénoués pour lesquels l'élément couvert figure toujours au bilan sont comptabilisés de manière symétrique à l'élément couvert (en charges constatées d'avance ou en produits constatés d'avance).

Lorsque la société est en position ouverte isolée, la juste valeur des instruments financiers est comptabilisée au bilan et une provision pour perte latente est comptabilisée en cas d'exposition négative.

Par ailleurs, dans le cadre de la stratégie de gestion du risque de change du groupe, la société est engagée dans des opérations de couverture du budget de ses filiales par la souscription d'instruments financiers dérivés de change avec des établissements financiers et les filiales concernées. Ces opérations sont traitées en positions ouvertes isolées.

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

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 de filiales 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. En date du 31 décembre 2018, il a été constaté que les performances réalisées conduisent à l'octroi de 100 % des actions.

Cependant, l'acquisition définitive demeure conditionnée à la présence des bénéficiaires jusqu'à la fin des périodes d'acquisition applicables.

Dans le cadre de cette même autorisation, le conseil d'administration a attribué :

- dans sa séance du 23 juin 2017, 11 600 actions de performance à un mandataire social d'une filiale du groupe ;
- dans sa séance du 30 novembre 2017, 6 000 actions de performance à un salarié d'une filiale du groupe ;
- dans sa séance du 28 février 2018, 1 000 actions de performance à un salarié d'une filiale du groupe.

Note 1.7 Prélèvement à la source de l'impôt sur le revenu

Dans le cadre de la mise en place du prélèvement à la source sur l'impôt sur le revenu à compter du 1^{er} janvier 2019, la société Teleperformance a utilisé la possibilité offerte aux employeurs par la Direction générale des finances publiques de faire préfigurer le prélèvement à la source sur les bulletins de paie, et ce à compter du mois de septembre 2018.

À compter du 1^{er} janvier 2019, la société Teleperformance, en sa qualité de collecteur de l'impôt sur le revenu dû par ses salariés, pratiquera un prélèvement à la source sur les salaires. Dans ce contexte, l'ANC a adopté le règlement 2018.02 qui crée le compte 4421 « Prélèvement à la source (impôt sur le revenu) ».

Note 2 Immobilisations incorporelles et corporelles

(en milliers d'euros)	2018			2017		
	Brut	Amortissements	Net	Brut	Amortissements	Net
Immobilisations incorporelles	4 000	3 875	125	3 923	3 737	186
Immobilisations corporelles	5 371	3 507	1 864	5 110	3 231	1 879
• Terrains	305		305	305		305
• Constructions	3 707	2 629	1 078	3 480	2 492	988
• Autres immobilisations corporelles	1 359	878	481	1 325	739	586
TOTAL	9 371	7 382	1 989	9 033	6 968	2 065

Note 2.1 Valeurs brutes

(en milliers d'euros)	Au 01/01/2018	Augmentations	Diminutions	Au 31/12/2018
Immobilisations incorporelles	3 923	77		4 000
Immobilisations corporelles	5 110	261	0	5 371
• Terrains	305			305
• Constructions	3 480	227		3 707
• Autres immobilisations corporelles	1 325	34		1 359
TOTAL	9 033	338	0	9 371

Note 2.2 Amortissements et dépréciations

(en milliers d'euros)	Au 01/01/2018	Augmentations	Diminutions	Au 31/12/2018
Immobilisations incorporelles	3 737	138		3 875
Immobilisations corporelles	3 232	275	0	3 507
• Terrains				0
• Constructions	2 493	136		2 629
• Autres immobilisations corporelles	739	139		878
TOTAL	6 969	413	0	7 382

Note 2.3 Durées d'amortissements

Les immobilisations corporelles et incorporelles sont amorties suivant le mode linéaire en fonction de leur nature et d'après le plan correspondant à leur durée d'utilisation dans l'entreprise :

	Durées d'amortissement
INCORPORELLES	
• Logiciels	3 à 5 ans
CORPORELLES	
• Constructions *	15 à 25 ans
• Agencements des constructions	8 à 10 ans
• Matériel informatique	3 à 5 ans
• Autres immobilisations	5 à 10 ans
• Agencements divers	5 à 10 ans
• Matériel de transport	5 ans
• Mobilier	10 ans

* Selon la nature de l'immeuble et du type de composant.

Note 3 Immobilisations financières

● Valeurs brutes

(en milliers d'euros)	Au 01/01/2018	Augmentations	Diminutions	Au 31/12/2018
Participations	1 999 195	916 542	1	2 915 736
Créances rattachées	1 187 670	1 065 490	1 153 572	1 099 588
Autres immobilisations financières	381			381
TOTAL	3 187 246	1 982 032	1 153 573	4 015 705

● Dépréciations

(en milliers d'euros)	Au 01/01/2018	Augmentations	Diminutions	Au 31/12/2018
Participations	274 664		50 348	224 316
Créances rattachées		380		380
Autres immobilisations financières				0
TOTAL	274 664	380	50 348	224 696

Note 3.1 Titres de participation

VALEUR BRUTE AU 1^{er} JANVIER 2018	1 999 195
Acquisitions de titres :	44 550
Albania Marketing Services	44 500
Teleperformance Management Services	50
Augmentations de capital :	871 991
Luxembourg Contact Centers	847 733
Teleperformance France	20 000
In & Out Spa (Italie)	3 000
Teleperformance Pérou	1 258
VALEUR BRUTE AU 31 DÉCEMBRE 2018	2 915 736

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 2018, pour un montant total de 956 millions d'euros dont les principaux sont en faveur de :

- Luxembourg Contact Centers pour 890 millions d'euros, dont 848 millions d'euros ont fait l'objet d'une augmentation de capital ;
- Teleperformance France pour 20 millions d'euros, qui ont fait l'objet d'une augmentation de capital ;

- Teleperformance Canada pour 16 millions de dollars canadiens, soit 10,5 millions d'euros ;
- Teleperformance Australie pour 11,8 millions de dollars australiens, soit 7,7 millions d'euros ;
- In & Out Spa (Italie) pour 5 millions d'euros, dont 3 millions d'euros ont fait l'objet d'une augmentation de capital.

(en milliers d'euros)	Au 01/01/2018	Augmentations	Diminutions	Au 31/12/2018	Dont à plus d'un an
Luxembourg Contact Centers		896 157	853 189	42 968	
Dutch Contact Centers	670		496	174	
Praxidia Luxembourg		200	200	0	
Praxidia France	2 006	6	6	2 006	
Praxidia Ltd		1 855	23	1 832	
LLS UK	8 474	22	2 439	6 057	
Teleperformance Liban	961	4 490	2 184	3 267	
Service 800 Roumanie	3 830	1 099	80	4 849	
Lion Teleservices CZ		601	1	600	
Lion Teleservices SK	380	10	10	380	
Teleperformance Australie		7 662	7 662	0	
Teleperformance France		20 000	20 000	0	
SCMG (Suisse)	785	738	34	1 489	
TLS Luxembourg				0	
Teleperformance USA	508 926	44 034	40 620	512 340	445 724
Teleperformance Group Inc. (USA)	641 323	58 793	195 133	504 983	436 682
Teleperformance Canada	6 004	10 598	12 098	4 504	
In & Out Spa (Italie)		5 007	3 000	2 007	
Teleperformance Malaisie	3 072	2 303	5 375	0	
TPG Katowice (Pologne)		1 715	5	1 710	
Teleperformance Madagascar	4 348	3 458	1 843	5 963	
Wibilong		1 639		1 639	
Teleperformance Lituanie	1 115		1 115	0	
Metis	3 771	1 103	2 054	2 820	
Société Méditerranéenne de Telemarketing (Maroc)	2 005	4 000	6 005	0	
TOTAL	1 187 670	1 065 490	1 153 572	1 099 588	882 406
Dont :					
Augmentations de capital			867 733		
Intérêts		6 847	733		
Écarts de change		102 320	55 123		
Nouveaux prêts		956 323			
Remboursements			229 983		

Note 4 Valeurs mobilières de placement

Les valeurs mobilières de placement s'élèvent à 9,9 millions d'euros.

Elles sont constituées pour 4,3 millions d'euros de SICAV monétaires et de fonds communs de placement représentant une valeur liquidative au 31 décembre 2018 de même montant.

De plus, la société Teleperformance possède, au 31 décembre 2018, 40 027 actions propres pour une valeur de 5,6 millions 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 31/12/2017	25 400
Nombre de titres achetés en 2018 au titre du programme de rachat ayant débuté le 23/06/2017	451 182
Nombre de titres vendus en 2018 au titre du programme de rachat ayant débuté le 23/06/2017	460 182
Nombre de titres achetés en 2018 au titre du programme de rachat ayant débuté le 20/04/2018	505 564
Nombre de titres vendus en 2018 au titre du programme de rachat ayant débuté le 20/04/2018	481 937
Nombre d'actions propres détenues au 31/12/2018	40 027
Valeur comptable des actions détenues au 31/12/2018	5 594 059,11

Note 5 Instruments de trésorerie

Conformément à la nouvelle réglementation en vigueur depuis le 1^{er} janvier 2017 (règlement ANC n° 2015-05 du 2 juillet 2015) relative à la comptabilisation des instruments financiers à terme et des opérations de couverture, la juste valeur (JV) des instruments financiers est présentée à l'actif et au passif sur la ligne « Instruments de trésorerie », la contrepartie étant enregistrée dans des comptes figurant sur les lignes « Autres créances » ou « Autres dettes » selon le sens.

Instruments financiers dérivés (en milliers d'euros)	Montant notionnel en devises	Montant notionnel en euros au 31/12/2018	Juste valeur en euros au 31/12/2018	JV ACTIF	JV PASSIF
POSITIONS OUVERTES ISOLÉES					
Couverture de change budgets filiales					
USD/PHP 2018	2 908 301	48 381	870	978	- 108
COP/USD 2018	10 000	8 734	- 715	118	- 833
COP/EUR 2018	5 900	5 900	- 230	0	- 230
MXN/USD 2018	26 067	22 766	670	670	0
USD/MXN 2018	232 793	10 350	291	291	0
USD/INR 2018	3 750	3 275	- 53	0	- 53
TRY/EUR 2018	2 050	2 050	38	40	- 2
COP/USD 2019	67 000	58 515	- 2 015	403	- 2 419
COP/EUR 2019	21 950	21 950	- 556	165	- 720
USD/PHP 2019	25 284 000	420 608	4 583	5 303	- 721
MXN/USD 2019	154 000	134 498	1 650	2 467	- 817
USD/CAD 2019	37 650	32 882	918	1 275	- 357
USD/MXN 2019	1 386 960	61 664	716	1 072	- 357
USD/INR 2019	57 100	49 869	2 037	2 212	- 175
EUR/USD 2019	32 250	28 166	461	567	- 105
EUR/TRY 2019	6 800	6 800	740	858	- 117
Caps EUR	270 000	270 000	- 958	0	- 958
Caps USD	500 000	436 681	1 759	1 759	
Sous-total			10 207	18 179	- 7 972
COMPTABILITÉ DE COUVERTURE					
Swap taux intérêt fixe/variable	400 000	400 000	4 466	4 466	0
Couverture prêts intragroupes					
• en USD	265 714	232 065	2 417	2 752	- 335
• en GBP	7 019	7 847	41	43	- 1
• en TRY	15 000	2 476	495	495	0
• en CHF	1 618	1 436	- 53	0	- 53
• en PLN	7 140	1 660	4	4	0
• en CAD	7 000	4 486	170	170	0
• en CZK	15 000	583	1	1	0
Couverture emprunts intragroupes					
• en PHP	7 434 025	123 668	1 588	1 892	- 303
• en USD	7 900	6 900	19	23	- 4
• en GBP	10 000	11 179	17	18	- 1
• en SGD	2 300	1 475	2	2	0
Couverture cash pooling					
• en USD	85 000	74 236	- 209	0	- 209
• en MXN	60 000	2 668	26	27	- 2
• en GBP	20 000	22 358	110	110	0
• en NOK	10 000	1 005	22	22	0
• en PLN	15 000	3 487	10	10	0
• en CZK	26 500	1 030	- 7	0	- 7
• en SEK	25 000	2 438	- 6	0	- 6
Sous-total				10 035	- 919
TOTAL				28 214	- 8 891

Note 6 Échéancier des créances

(en milliers d'euros)	Montants bruts au 31/12/2018	À 1 an au plus	À plus d'1 an et moins de 5 ans	À plus de 5 ans
ACTIF IMMOBILISÉ				
• Créances rattachées à des participations	1 099 588	217 182	588 646	293 760
• Autres immobilisations financières	381		381	
ACTIF CIRCULANT				
• Avances et acomptes versés	29	29		
• Créances clients et comptes rattachés	20 050	20 050		
• Comptes courants cash pooling	49 865	49 865		
• Différences d'évaluation sur instruments financiers	7 711	7 711		
• Autres créances d'exploitation	30 931	30 931		
<i>dont produits à recevoir pour 4 514 liés à la comptabilité de couverture et aux impôts</i>				
• Créances diverses	942		942	
• Charges constatées d'avance *	34 124	34 124		
TOTAL	1 243 621	359 892	589 969	293 760

* Dont 33 437 sont liés à la comptabilité de couverture (voir note 1.4 Gestion des risques de taux et de change).

Note 7 Dépréciations d'actifs hors immobilisations financières

(en milliers d'euros)	Au 01/01/2018	Augmentations	Diminutions	Au 31/12/2018
Clients et comptes rattachés				0
Comptes courants de filiales		696		696
Créances diverses	942			942
TOTAL	942	696	0	1 638

Note 8 Variation des capitaux propres

(en milliers d'euros)	Au 01/01/2018	Affectation résultat 2017	Distribution de dividendes	Résultat 2018	Autres variations	Au 31/12/2018
• Capital	144 450					144 450
• Primes d'émission, de fusion et d'apport	575 727					575 727
• Réserve légale	14 445					14 445
• Réserve indisponible	25					25
• Réserves diverses	86 859		- 17 551			69 308
• Report à nouveau	18 001	71 341	- 89 301			41
• Résultat de l'exercice	71 341	- 71 341		190 345		190 345
• Provisions réglementées	6				37	43
TOTAL CAPITAUX PROPRES	910 854	0	- 106 852	190 345	37	994 384

Le capital social d'un montant de 144 450 000 euros au 31 décembre 2018 est composé de 57 780 000 actions de 2,50 euros.

La contrepartie des provisions réglementées constatées au titre des amortissements dérogatoires est comptabilisée en charges exceptionnelles, aux postes « dotations/reprises aux amortissements et aux provisions ».

Note 9 Provisions pour risques et charges

(en milliers d'euros)	Au 01/01/2018	Augmentations	Diminutions		Au 31/12/2018
			A *	B *	
Risque de change	1 080	2 532	1 080		2 532
Pertes latentes sur instruments de couverture	1 334	3 570	1 334		3 570
Indemnités de fin de carrière	1 670	151			1 821
Contribution patronale actions gratuites	1 173	1 072			2 245
TOTAL	5 257	7 325	2 414	0	10 168

* 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. Ils ont été évalués selon la méthode des unités de crédit projetées avec les hypothèses actuarielles suivantes :

Taux d'actualisation :	1,57 % *
Taux de progression des salaires	2,50 %
Taux de charges sociales	45 %

* Taux iBoxx € Corporates AA 10+ au 31 décembre 2018 (source Markit.com).

Les écarts actuariels sont enregistrés dans le compte de résultat de la période.

Note 10 Dettes financières

Certains emprunts sont soumis au respect de ratios financiers détaillés à la note 7.4.2 de l'annexe des comptes consolidés (section 5.6).

La société au 31 décembre 2018 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 2023. Cette ligne de crédit permet des tirages en euros et en USD et est remboursable in fine. Aucun tirage n'a été effectué au cours des exercices 2017 et 2018.

La société dispose également de quatre placements privés US mis en place en 2014 et 2016, qui sont remboursables in fine et qui ont les caractéristiques suivantes :

- 160 millions de dollars US au taux fixe de 3,64 % à échéance décembre 2021 ;
- 165 millions de dollars US au taux fixe de 3,98 % à échéance décembre 2024 ;
- 75 millions de dollars US au taux fixe de 3,92 % à échéance décembre 2023 ;
- 175 millions de dollars US au taux fixe de 4,22 % à échéance décembre 2026.

Par ailleurs, la société Teleperformance a souscrit en date du 16 septembre 2016, un emprunt de 500 millions de dollars remboursable en quatre échéances égales le 20 août 2018 et

Variation de la valeur actualisée des engagements

ENGAGEMENT À L'OUVERTURE	1 670
+ coût des services rendus	167
+ coût financier	16
+ gains et pertes actuariels	- 32
<i>dont variations actuarielles</i>	- 9
<i>dont nouvelles entrées</i>	3
<i>dont sorties de l'exercice</i>	- 26
ENGAGEMENT À LA CLÔTURE *	1 821

* Dont 205 milliers d'euros au profit d'un dirigeant.

les 19 août 2019, 2020 et 2021. Sur 2018, en complément du remboursement de l'échéance du 20 août, remboursée par anticipation le 5 juin 2018 pour un montant de 125 millions de dollars, la société Teleperformance a procédé, courant novembre, à un remboursement anticipé de 50 millions de dollars qui viendra en déduction de l'échéance du 19 août 2019.

La société Teleperformance a souscrit en décembre 2018 des titres de créances négociables pour un montant total de 134 millions d'euros au 31 décembre 2018.

La société Teleperformance a également souscrit deux emprunts obligataires :

- le 7 avril 2017, d'un montant de 600 millions d'euros, assorti d'un coupon de 1,50 % et venant à échéance le 3 avril 2024 ;
- le 2 juillet 2018 d'un montant de 750 millions d'euros, assorti d'un coupon de 1,875 % et venant à échéance le 2 juillet 2025.

Comme en 2017, les frais d'émission relatif au nouvel emprunt obligataire pour un montant de 2,3 millions d'euros ont été maintenus en charges pour la totalité dans l'exercice. La prime de remboursement de cet emprunt figure à l'actif du bilan pour 6,3 millions d'euros au 31 décembre 2018. Elle est amortie sur la durée de l'emprunt.

Enfin, la société Teleperformance a souscrit un emprunt auprès de Natixis pour un montant de 164 millions d'euros, remboursable en quatre échéances égales les 8 juin 2020, 2021, 2022 et 2023.

Note 10.1 Détail des emprunts obligataires et des emprunts auprès des établissements de crédit

(en milliers d'euros)

	Au 31/12/2018	Au 31/12/2017
EMPRUNTS OBLIGATAIRES		
• Principal	1 350 000	600 000
• Intérêts courus	13 884	6 700
Sous-total	1 363 884	606 700
EMPRUNTS AUPRÈS DES ÉTABLISSEMENTS DE CRÉDIT		
• Placement privé US de 160 millions de dollars US à 7 ans	139 738	133 411
• Placement privé US de 165 millions de dollars US à 10 ans	144 105	137 580
• Placement privé US de 75 millions de dollars US à 7 ans	65 502	62 537
• Placement privé US de 175 millions de dollars US à 10 ans	152 838	145 919
• Emprunt bancaire de 325 millions de dollars US à 7 ans	283 843	416 910
• Emprunt bancaire de 164 millions d'euros à 5 ans	164 133	
• Intérêts courus	2 623	2 401
• Soldes créditeurs de banques	622	172
Sous-total	953 404	898 930
TOTAL	2 317 288	1 505 630

Note 10.2 Détail des emprunts et dettes financières divers

(en milliers d'euros)

	Au 31/12/2018	Au 31/12/2017
EMPRUNTS ET DETTES FINANCIÈRES DIVERS		
• Comptes courants de cash pooling	241 984	257 989
• Billets de trésorerie	134 000	105 000
• Emprunts auprès des filiales		
• Aux Philippines	127 818	112 792
• À Hong Kong	4 367	
• En Albanie		5 500
• En Russie	5 000	
• Au Luxembourg	40 359	48 630
• À Singapour	2 087	
• En Indonésie	1 921	
• En Angleterre	11 179	10 144
• Intérêts courus sur emprunts	2 449	1 896
• Divers	107	205
TOTAL	571 271	542 156

Note 11 Échéancier des dettes

(en milliers d'euros)

	Montants au 31/12/2018	À 1 an au plus	À plus d'1 an et moins de 5 ans	À plus de 5 ans
DETtes FINANCIÈRES				
• Emprunts obligataires et emprunts auprès des établissements de crédit	2 317 288	82 632	587 713	1 646 943
• Emprunts et dettes financières divers	571 271	467 846	103 318	107
Sous-total dettes financières	2 888 559	550 478	691 031	1 647 050
Avances et acomptes reçus	11	11		
Dettes fournisseurs et comptes rattachés ⁽¹⁾	49 972	49 972		
Dettes fiscales et sociales	12 951	12 951		
Autres dettes ^{(2) (3) (4)}	98 224	32 903	65 321	
Instruments de couverture – Passif	7 933	7 933		
Produits constatés d'avance ⁽⁵⁾	16 918	16 918		
TOTAL	3 074 568	671 166	756 352	1 647 050
(1) Dont factures non parvenues.	9 410			
(2) Dont charges à payer liées à la comptabilité de couverture, à l'étalement du loyer et aux jetons de présence.	3 103			
(3) Dont impôts sur déficits des filiales intégrées.	73 298			
(4) Dont différences d'évaluation sur instruments de trésorerie.	21 819			
(5) Liés à la comptabilité de couverture (voir note 1.4 Gestion des risques de taux et de change).				

Note 12 Écarts de conversion sur dettes et créances en monnaies étrangères

(en milliers d'euros)

	Écart de conversion actif	Écart de conversion passif	Provision pour Net	risque de change
COMPTABILITÉ DE COUVERTURE				
Prêts aux filiales	26 705	21 287		
Emprunts auprès des filiales	153	14 837		
Emprunts auprès des établissements de crédit	19 467	22 197		
Sous-total	46 324	58 321	- 11 997	0
AUTRES CRÉANCES ET DETTES				
Prêts aux filiales		2 676		
Emprunts auprès des établissements de crédit	1 622			1 622
Emprunts auprès des filiales				
Créances clients	52	163		52
Dettes fournisseurs	858	26		858
TOTAL	48 857	61 186		2 532

Note 13 Exposition de la société face aux risques de taux d'intérêts

Au 31 décembre 2018, 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 moins de 5 ans	À plus de 5 ans
ACTIFS FINANCIERS				
• Prêts et avances groupe	1 099 588	217 182	588 646	293 760
• Comptes courants cash pooling	49 865	49 865		
Total actifs financiers dont :	1 149 453	267 047	588 646	293 760
• Intérêts courus et autres créances	6 847	6 847		
• Taux fixe	80 889	80 889		
• Taux variable ⁽²⁾	1 061 717	179 311	588 646	293 760
DETTES FINANCIÈRES				
• Emprunts obligataires et emprunts auprès des établissements de crédit	2 317 288	82 632	587 713	1 646 943
• Emprunts et dettes financières divers	571 271	467 846	103 318	107
Total dettes financières dont :	2 888 559	550 478	691 031	1 647 050
• Intérêts courus et autres dettes	19 686	19 579		107
• Taux fixe ⁽¹⁾	2 013 639	161 456	205 240	1 646 943
• Taux variable ⁽²⁾	855 234	369 443	485 791	

(1) Dont 400 millions d'euros concernant les deux emprunts obligataires faisant l'objet d'un swap de taux fixe/variable.

(2) Les taux variables pratiqués sont des Euribor et Libor USD ou Libor GBP sur des durées variant de trois 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 2018, l'exposition de la société au risque de change se résume ainsi :

(en milliers de devises)	Montants en devises au 31/12/2018	Dont prêts couverts	Exposition au risque de change
PRÊTS ET AVANCES GROUPE			
Dollars US	1 162 070	1 140 714	21 356
Francs suisses	1 618	1 618	
Livres sterling	7 019	7 019	
Zlotys polonais	7 140	7 140	
Dollars canadiens	7 000	7 000	
Couronnes tchèques	15 000	15 000	
Couronnes turques	15 000	15 000	

(en milliers de devises)	Montants en devises au 31/12/2018	Dont emprunts couverts	Exposition au risque de change
EMPRUNTS AUPRÈS DES ÉTABLISSEMENTS DE CRÉDIT			
Dollars US	900 000	875 000	25 000
EMPRUNTS AUPRÈS DES FILIALES			
Pesos philippins	7 434 025	7 434 025	
Dollars US	7 900	7 900	
Livres sterling	10 000	10 000	
Dollars singapouriens	2 300	2 300	

Note 15 Résultat d'exploitation

Note 15.1 Ventilation du chiffre d'affaires

(en milliers d'euros)	2018		2017	
	France	Étranger	France	Étranger
• Redevances	2 493	104 563	2 337	100 765
• Loyers et charges locatives	544		476	
• Autres	173	277	3 223	164
TOTAL	3 210	104 840	6 036	100 929

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.

L'augmentation des redevances est principalement liée à un accroissement du périmètre.

Note 15.2 Achats et charges externes

Du fait de l'évolution en 2017 des principes internationaux applicables en matière de politique de refacturation au sein des entreprises multinationales, la société Teleperformance et sa filiale Teleperformance Group Inc. ont rééquilibré le niveau de bénéfice lié à

leurs contributions respectives aux actifs incorporels du groupe, ceci expliquant l'accroissement des charges en 2018 par rapport à 2017 chez Teleperformance SE.

Note 16 Résultat financier

(en milliers d'euros)	2018			2017	
	Produits	Charges	Net		Net
Dividendes	116 395		116 395		37 921
Provisions sur titres de participations	50 348		50 348		- 24 054
Autres provisions pour dépréciation		1 076	- 1 076		329
Amortissements des primes de remboursement des obligations		989	- 989		- 381
Abandon de créance financier		2 963	- 2 963		- 3 088
Provision pour pertes de change	1 080	2 532	- 1 452		2 530
Provision pour pertes sur instruments financiers	1 334	3 570	- 2 236		- 1 334
Différences de change	92 276	87 784	4 492		17 332
Intérêts sur placements financiers	85 046	67 083	17 963		15 507
Cessions de valeurs mobilières		11	- 11		- 8
TOTAL	346 479	166 008	180 471		44 754

En 2018, comme en 2017, 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.

Par ailleurs, la société Teleperformance a déprécié pour un montant d'un million d'euros, l'ensemble des créances qu'elle détient sur sa filiale slovaque Lion Teleperformance, cette dernière étant en liquidation.

Note 17 Résultat exceptionnel

(en milliers d'euros)	2018			2017	
	Produits	Charges	Net		Net
Opérations en capital			0		328
• Immobilisations corporelles et incorporelles			0		0
• Immobilisations financières	2	1	1		- 134
• Autres opérations en capital	1 397	4 154	- 2 757		462
Opérations de gestion	303		303		0
Reprises/Dotations sur amortissements et provisions		37	- 37		- 6
TOTAL	1 702	4 192	- 2 490		322

Note 18 Situation fiscale

Note 18.1 Régime de l'intégration fiscale

Les sociétés composant le périmètre d'intégration fiscale pour l'exercice 2018 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 ⁽¹⁾, seront restituées aux filiales, au fur et à mesure de leur utilisation par celles-ci, ou en cas de sortie.

(1) Voir renvoi 3 de la note 11 : "Dont impôts sur déficits des filiales intégrées".

Note 18.2 Impôt sur les sociétés au 31 décembre 2018

(en milliers d'euros)	Résultat avant impôts	Théorique	Impôts			Dû	Résultat après impôts
			Réintégrations et déductions	Intégration fiscale	Autres (crédits d'impôts, rappels d'impôts)		
Résultat courant	200 600	51 690	- 41 303	- 1 134	- 633	8 620	191 980
• Court terme (33,33 %)	150 251	51 690	- 41 303	- 1 134	- 633	8 620	141 631
• Long terme (0 %)	50 349						50 349
Résultat exceptionnel	- 2 490	- 855	0	0	0	- 855	- 1 635
• Court terme (33,33 %)	- 2 490	- 855				- 855	- 1 635
• Long terme (0 %)						0	0
TOTAL	198 110	50 835	- 41 303	- 1 134	- 633	7 765	190 345

Le résultat fiscal d'ensemble s'est traduit par un bénéfice de 12,1 millions d'euros en 2018.

La charge d'impôt sur les bénéfices 2018 se monte à 7,8 millions d'euros (contre 24,4 millions d'euros en 2017).

Note 18.3 Accroissements et allègements de la dette future d'impôt au 31 décembre 2018

• Variations des impôts différés ou latents

(en milliers d'euros)	Début d'exercice		Variations		Fin d'exercice	
	Actif	Passif	Actif	Passif	Actif	Passif
DÉCALAGES CERTAINS OU ÉVENTUELS						
1 Charges non déductibles temporairement						
1.1 À déduire l'année suivante						
• Écarts de conversion passif	807		1 028	807	1 028	
• Gains au 31/12/2018 sur instruments de trésorerie dénoués			4 531		4 531	
• Pertes nettes 2017 sur instruments de trésorerie dénoués	506			506		
• Autres	426		791	426	791	
1.2 À déduire ultérieurement						
• Indemnités de départ en retraite	575		622	575	622	
2 Produits non taxables temporairement						
• Écarts de conversion actif		372	372	785		785
• Pertes au 31/12/2018 sur instruments de trésorerie dénoués				8 056		8 056
TOTAL	2 314	372	7 343	11 156	6 971	8 841
VARIATION NETTE DES IMPÔTS DIFFÉRÉS OU LATENTS				- 3 812		

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	1 472	30/06/2019
Citytech Argentine	Bank Boston	2 620	
TP Chile	HSBC Chile	2 358	21/07/2019
TP Chile	Citi Bank Banco de Chile	1 642	20/07/2019
Société Méditerranéenne de Télémarketing	Citi	1 343	30/09/2028
Société Méditerranéenne de Télémarketing	Citi	1 661	30/09/2028
Service 800 Egypt	CA Egypt	436	21/03/2019
LCC	SG Bank & Trust	1 000	31/12/2019
Metis Bilgisayar Sistemleri	HSBC Turquie	2 183	23/02/2019
Metis Bilgisayar Sistemleri	HSBC Turquie	2 009	25/10/2019
TOTAL		16 724	

Note 19.2 Garanties données

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 accordé, en décembre 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 Inc aux filiales concernées dans l'année calendaire antérieure au cours de laquelle le dommage serait intervenu.

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.

En juillet 2017, Teleperformance Portugal SA, filiale de Teleperformance SE, a souscrit un contrat-promesse de bail concernant des immeubles de bureaux en construction. Dans ce cadre, Teleperformance SE a octroyé une garantie de cautionnement solidaire et d'une garantie bancaire pour un montant total limité à 36 millions d'euros et pour la durée prévue au contrat.

En 2017, Teleperformance SE a octroyé des lettres de confort en faveur de Canon, partenaire avec lequel Ypiresia 800 – Teleperformance A.E., filiale de Teleperformance SE, a conclu une nouvelle collaboration commerciale.

Enfin, la société Teleperformance SE a accordé des garanties sous forme de lettres de confort à plusieurs banques au profit de ses filiales en Colombie, en Australie, en Égypte, en France, en Italie, en Grèce, au Pérou, au Luxembourg, au Brésil en Espagne, en Allemagne, en Tunisie, et en République tchèque pour un montant total de 39,8 millions d'euros.

Note 19.3 Garantie de passif

Le contrat d'acquisition de Wibilong SAS contient 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 deux 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 deux ans à compter de la date d'acquisition selon les cas ;
- par des déclarations et engagements couvrant certaines garanties.

Note 19.4 Autres engagements

Le droit individuel à la formation (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 2 181 heures

peuvent encore être utilisées jusqu'au 31 décembre 2020. En 2018, 60 heures ont été utilisées.

Le nombre d'heures correspondant à l'engagement à fin 2018 au titre du CPF s'élève à 2 144 heures.

Note 20 Effectif

L'effectif au 31 décembre 2018 est de 41 personnes, dont 36 cadres et agents de maîtrise et cinq employés, et il évolue ainsi :

Catégories	Au 31 décembre 2017	Variation	Au 31 décembre 2018
Employés	4	1	5
Cadres	40	- 4	36
TOTAL	44	- 3	41

Note 21 Rémunération des dirigeants

Le montant global des rémunérations de toute nature versées en 2018 se monte à 3 376 milliers d'euros (dont 2 383 milliers d'euros pour les organes de direction, et le solde pour les organes de gouvernance), contre 93 milliers d'euros en 2017.

Cette variation est principalement liée à l'évolution des principes internationaux applicables en matière de politique de refacturation au sein des entreprises multinationales.

Le montant des jetons de présence versés en 2018 aux administrateurs au titre de l'exercice 2017 s'élève à 700 milliers d'euros contre 600 milliers d'euros versés en 2017.

Note 22 Honoraires des commissaires aux comptes

Le montant des honoraires des commissaires aux comptes de Teleperformance SE au titre de l'exercice 2018 se décompose comme suit :

(en milliers d'euros)	KPMG		Deloitte & Associés	
	Certification des comptes	Services autres que la certification des comptes ⁽¹⁾	Certification des comptes	Services autres que la certification des comptes ⁽²⁾
TOTAL	524	931	305	165

(1) Nature des services autres que la certification des comptes fournis par KPMG à la société Teleperformance : mission de due diligence dans le cadre de l'acquisition d'Intelenet, lettre de confort dans le cadre de l'émission d'un emprunt obligataire, missions d'organisme tiers indépendant relatives à la vérification de la présence et de la sincérité des informations sociales, environnementales et sociétales, attestations sur les ratios financiers.

(2) Nature des services autres que la certification des comptes fournis par Deloitte & Associés à la société Teleperformance : lettre de confort, mission de due diligence, attestation sur des données financières, attestation sur les ratios financiers.

Note 23 Relations avec les entreprises liées

Bilan (en milliers d'euros)	Montant net au 31/12/2018
ACTIF	
• Titres de participation	2 691 420
• Créances rattachées à des participations	1 099 208
• Créances clients et comptes rattachés	20 050
• Autres créances	49 411
PASSIF	
• Dettes financières	434 821
• Dettes fournisseurs et comptes rattachés	40 072
• Autres dettes	73 309

Compte de résultat (en milliers d'euros)	Montant net au 31/12/2018
PRODUITS	
• Produits de participations	116 395
• Autres produits financiers	71 781
• Reprises de provisions	50 348
CHARGES	
• Charges financières	13 287
• Dotations aux provisions	1 076

Note 24 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.

6.5 TABLEAU DES FILIALES ET PARTICIPATIONS AU 31 DÉCEMBRE 2018

(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	4 847				100
Teleperformance Europe, Middle-East and Africa 21-25, rue Balzac – 75008 Paris	9 609	5 093	1 000			100
Teleperformance France 12-14, rue Sarah-Bernhard – 92600 Asnières-sur-Seine	374 276	156 276				100
Compania Salvadorena de Teleservices S.A. de C.V. Edificio Plaza Olímpica Avenida Olímpica y Pasaje 3 Segundo Nivel San Salvador – Salvador	6 000	6 000	13 164			100
Luxembourg Contact Centers S à RL 153-155 C rue du Kiem L8030 Strassen – Luxembourg	980 009	980 009	50 000	42 969		100
Teleperformance Holdings Limited Spectrum House, Bond Street BS1 3LG Bristol – Royaume-Uni	108 525	108 525				100
SPCC – São Paulo Contact Center Ltda Prédio 25, Espaço 01, Mezanino, Sala A Lapa, CEP 05069 – 010 São Paulo – Brésil	62 365	62 365	11 383			100
Teleperformance Espagne S.A.U. Avenida de Burgos 8A – 28036 Madrid – Espagne	29 780	29 780				100
YPIRESIA 800 Teleperformance Thisseos 330 – 17675 Kallithea – Grèce	5 572	5 572	13 000			100
Teleperformance Portugal SA Parque das Nações, Lais dos argonautas Lote 2.34.01, 1990 – 011 Lisbonne – Portugal	7 754	7 754	17 100			95
Teleperformance Nordic AB St Eriksgatan 115 – 11385 Stockholm – Suède	6 586	6 586				100
Telemarketing Asia (Singapore) Pte Ltd 29 Tai Seng Avenue, 534119 Singapour	3 221	3 221				100
In & Out S.p.A. Via Di Priscilla 101 – 00199 Rome – Italie	61 405	61 405		2 000		100
Albania Marketing Services Bruga Iliria km 12.6 Ndertesa NR, 32 Tirana – Albanie	44 500	44 500	9 500			
Teleperformance Pérou Av. La Floresta n° 497, Piso 5°, San Borja Lima – Pérou	5 054	5 054				100
Wibilong 10, rue de Castiglione 75001 Paris	4 819	4 819		1 630		84
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		502 184		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)	1 978	1 978		6 488		
B. Participations non reprises au paragraphe I : néant						

(en milliers de monnaie locale)

	Monnaie locale	Capital 2018	Capitaux propres autres que le capital 2018	Résultat social 2018	Chiffre d'affaires 2018
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	- 498	- 135	907
Teleperformance Europe, Middle-East and Africa 21-25, rue Balzac – 75008 Paris	EUR	2 500	2 679	1 309	89 081
Teleperformance France 12-14, rue Sarah-Bernhardt – 92600 Asnières-sur-Seine	EUR	59 000	- 29 002	- 7 885	165 423
Compania Salvadorenna de Teleservices S.A. de C.V Edificio Plaza Olímpica Avenida Olímpica y Pasaje 3 Segundo Nivel San Salvador – Salvador	USD	12	49 488	22 190	108 060
Luxembourg Contact Centers S à RL 153-155 C rue du Kiem L8030 Strassen – Luxembourg	EUR	978 232	209 068	75 865	0
Teleperformance Holdings Limited Spectrum House, Bond Street BS1 3LG Bristol – Royaume-Uni	GBP	62 704	7 926	564	0
SPCC – São Paulo Contact Center Ltda Prédio 25, Espaço 01, Mezanino, Sala A Lapa, CEP 05069 – 010 São Paulo – Brésil	BRL	156 500	102 909	37 991	0
Teleperformance Espagne S.A.U. Avenida de Burgos 8A – 28036 Madrid – Espagne	EUR	8 751	- 435	1 532	92 403
YPIRESIA 800 Teleperformance Thisseos 330 – 17675 Kallithea – Grèce	EUR	2 100	64 024	30 290	211 108
Teleperformance Portugal SA Parque das Nações, Lais dos argonautas Lote 2.34.01, 1990 – 011 Lisbonne – Portugal	EUR	885	48 494	23 674	245 849
Teleperformance Nordic AB St Eriksgatan 115 – 11385 Stockholm – Suède	SEK	277	204 213	26 718	729 142
Telemarketing Asia (Singapore) Pte Ltd 29 Tai Seng Avenue, 534119 Singapour	SGD	4 000	5 299	644	11 130
In & Out Spa Via Di Priscilla 101 – 00199 Rome – Italie	EUR	2 828	276	- 3 912	95 721
Albania Marketing Services Bruga Iliria km 12.6 Ndertesa NR, 32 Tirana – Albanie	EUR	90	7 007	3 848	29 862
Teleperformance Pérou Av. La Floresta n° 497, Piso 5°, San Borja Lima – Pérou	PEN	19 308	2 025	1 519	33 278
Wibilong 10, rue de Castiglione 75001 Paris	EUR	277	- 2 050	- 2 118	1 313
Teleperformance Colombia S.A.S. Calle 70 A 4 41 – Bogota DC – Colombie	MCOP	134 265	259 713	56 479	587 916
Citytech S.A. 1 Bouchard 680, piso 10 – Buenos Aires – Argentine	ARS	43 626	269 396	63 181	2 133 403
Teleperformance Group Inc. 1601 Washington Av. Suite 400 – Miami Beach FL 33139 – USA	USD	452	1 534 293	115 856	0
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	31/12/2018	Moyen 2018
ARS	43,1452	33,0291
BRL	4,444	4,3108
MCOP	3,722	3,4881
GBP	0,8945	0,8844
PEN	3,863	3,884
SEK	10,2548	10,2523
SGD	1,5591	1,5942
USD	1,145	1,1836

6.6 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES ANNUELS

Exercice clos le 31 décembre 2018

A l'assemblée générale de la société Teleperformance SE,

Opinion

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre assemblée générale, nous avons effectué l'audit des comptes annuels de la société Teleperformance SE relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2018, tels qu'ils sont joints au présent rapport.

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.

L'opinion formulée ci-dessus est cohérente avec le contenu de notre rapport au comité d'audit et de la conformité.

Fondement de l'opinion

Référentiel d'audit

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont indiquées dans la partie « Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes annuels » du présent rapport.

Indépendance

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance qui nous sont applicables, sur la période du 1^{er} janvier 2018 à la date d'émission de notre rapport, et notamment nous n'avons pas fourni de services interdits par l'article 5, paragraphe 1, du règlement (UE) n° 537/2014 ou par le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes.

Justification des appréciations - Point clé de l'audit

En application des dispositions des articles L. 823-9 et R. 823-7 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance le point clé de l'audit relatif au risque d'anomalies significatives qui, selon notre jugement professionnel, a été le plus important pour l'audit des comptes annuels de l'exercice, ainsi que les réponses que nous avons apportées face à ce risque.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le contexte de l'audit des comptes annuels pris dans leur ensemble et de la formation de notre opinion exprimée ci-avant. Nous n'exprimons pas d'opinion sur des éléments de ces comptes annuels pris isolément.

Nous avons considéré le test de dépréciation des titres de participation comme un point clé de l'audit, compte tenu du poids de ces actifs dans le bilan, de l'importance des jugements de la direction dans la détermination des hypothèses de flux de trésorerie, des taux d'actualisation et de croissance à long terme.

Test de dépréciation des titres de participation

(notes 1.2 et 3 de l'annexe aux comptes annuels)

Risque identifié

Au 31 décembre 2018, les titres de participation sont inscrits au bilan pour une valeur nette comptable de 2 691 millions d'euros, soit 65 % du montant total de l'actif.

La société procède, à chaque clôture annuelle, à l'évaluation de la valeur d'utilité de ses titres de participation. Celle-ci est fondée soit sur la quote-part de capitaux propres, éventuellement réévaluée, que les titres représentent, soit sur la base des flux de trésorerie futurs actualisés nets de l'endettement. Ces flux attendus sont déterminés sur un horizon de cinq ans. Pour les trois premières années, les flux sont issus des plans à trois ans préparés par le management des filiales et validés par la direction. Les flux des deux dernières années sont construits à partir du plan à trois ans sur la base de taux de croissance et de rentabilité jugés raisonnables pour les filiales concernées. En fonction des circonstances, la société peut être amenée à limiter les prévisions sur un horizon de trois ans. La valeur terminale, calculée sur la base de la dernière année, prend en compte un taux de croissance perpétuel égal au taux d'inflation.

Cet exercice a notamment conduit à reconnaître en 2018 une reprise sur dépréciations de 50 millions d'euros sur les titres de la société Teleperformance France.

Procédures d'audit mises en œuvre en réponse à ce risque

Pour les titres de participation dont la valeur est significative ou présentant un risque spécifique de perte de valeur que nous avons jugé important, nos travaux ont consisté à :

- prendre connaissance des modalités d'évaluation de la valeur d'utilité des titres de participation ;
- pour les titres de participation pour lesquels la valeur d'utilité est déterminée à partir de la quote-part de capitaux propres :
 - rapprocher la quote-part de capitaux propres retenue pour les besoins du test de dépréciation avec les états financiers de la filiale concernée,
 - apprécier le caractère approprié des éventuelles réévaluations pratiquées ;
- pour les titres de participation pour lesquels la valeur d'utilité est déterminée sur la base de flux de trésorerie actualisés :
 - apprécier le caractère raisonnable des flux futurs de trésorerie retenus en analysant la capacité historique de la société à prévoir ces flux par une comparaison des réalisations avec les prévisions passées,
 - rapprocher les flux retenus avec le plan à trois ans validé par la direction,
 - apprécier le caractère raisonnable des taux de croissance perpétuels et des taux d'actualisation retenus à l'aide de nos spécialistes en évaluation financière,
 - rapprocher l'endettement net retenu pour les besoins du test de dépréciation avec les états financiers de la filiale concernée.

Vérifications spécifiques

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par les textes légaux et réglementaires.

Informations données dans le rapport de gestion et dans les autres documents sur la situation financière et les comptes annuels adressés aux actionnaires

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, étant précisé que, conformément aux dispositions de l'article L. 823-10 de ce code, les informations contenues dans cette déclaration n'ont pas fait l'objet de notre part de vérifications de sincérité ou de concordance avec les comptes annuels et doivent faire l'objet d'un rapport par un organisme tiers indépendant.

Nous attestons de la sincérité et de la concordance avec les comptes annuels des informations relatives aux délais de paiement mentionnés à l'article D. 441-4 du Code de commerce.

Nous attestons que la déclaration de performance extra-financière prévue par l'article L. 225-102-1 du Code de commerce figure dans le rapport de gestion, étant précisé que, conformément aux dispositions de l'article L. 823-10 de ce code, les informations contenues dans cette déclaration n'ont pas fait l'objet de notre part de vérifications de sincérité ou de concordance avec les comptes annuels et doivent faire l'objet d'un rapport par un organisme tiers indépendant.

Rapport sur le gouvernement d'entreprise

Nous attestons de l'existence, dans le rapport du conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise, des informations requises par les articles L. 225-37-3 et L. 225-37-4 du Code de commerce.

Concernant les informations fournies en application des dispositions de l'article L. 225-37-3 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.

Concernant les informations relatives aux éléments que votre société a considéré susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique d'achat ou d'échange, fournies en application des dispositions de l'article L. 225-37-5 du Code de commerce, nous avons vérifié leur conformité avec les documents dont elles sont issues et qui nous ont été communiqués. Sur la base de ces travaux, nous n'avons pas d'observation à formuler sur ces informations.

Autres informations

En application de la loi, nous nous sommes assurés que les diverses informations relatives aux prises de participation et de contrôle et à l'identité des détenteurs du capital ou des droits de vote vous ont été communiquées dans le rapport de gestion.

Informations résultant d'autres obligations légales et réglementaires

Désignation des commissaires aux comptes

Nous avons été nommés commissaires aux comptes de la société Teleperformance SE par l'assemblée générale du 31 mai 2011.

Au 31 décembre 2018, Deloitte & Associés et KPMG Audit IS étaient respectivement dans la vingtième année et dans la trente-deuxième année de leur mission sans interruption, soit la douzième année depuis que les titres de la société ont été admis aux négociations sur un marché réglementé, compte tenu des acquisitions ou fusions de cabinets intervenues antérieurement à notre nomination.

Responsabilités de la direction et des personnes constituant le gouvernement d'entreprise relatives aux comptes annuels

Il appartient à la direction d'établir des comptes annuels présentant une image fidèle conformément aux règles et principes comptables français ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement de comptes annuels ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des comptes annuels, il incombe à la direction d'évaluer la capacité de la société à poursuivre son exploitation, de présenter dans ces comptes, le cas échéant, les informations

nécessaires relatives à la continuité d'exploitation et d'appliquer la convention comptable de continuité d'exploitation, sauf s'il est prévu de liquider la société ou de cesser son activité.

Il incombe au comité d'audit et de la conformité de suivre le processus d'élaboration de l'information financière et de suivre l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que le cas échéant de l'audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Les comptes annuels ont été arrêtés par le conseil d'administration.

Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes annuels

Objectif et démarche d'audit

Il nous appartient d'établir un rapport sur les comptes annuels. Notre objectif est d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes annuels pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, sans toutefois garantir qu'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel permet de systématiquement détecter toute

anomalie significative. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsque l'on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elles puissent, prises individuellement ou en cumulé, influencer les décisions économiques que les utilisateurs des comptes prennent en se fondant sur ceux-ci.

Comme précisé par l'article L. 823-10-1 du Code de commerce, notre mission de certification des comptes ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de votre société.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, le commissaire aux comptes exerce son jugement professionnel tout au long de cet audit. En outre :

- il identifie et évalue les risques que les comptes annuels comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, définit et met en œuvre des procédures d'audit face à ces risques, et recueille des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour fonder son opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne ;
- il prend connaissance du contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne ;
- il apprécie le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, ainsi que les informations les concernant fournies dans les comptes annuels ;
- il apprécie le caractère approprié de l'application par la direction de la convention comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments collectés, l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou à des circonstances susceptibles de mettre en cause la capacité de la société à poursuivre son exploitation. Cette appréciation s'appuie sur les éléments collectés jusqu'à la date de son rapport, étant toutefois rappelé que des circonstances ou événements ultérieurs pourraient mettre en cause la continuité d'exploitation. S'il conclut à l'existence d'une incertitude significative,

il attire l'attention des lecteurs de son rapport sur les informations fournies dans les comptes annuels au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas fournies ou ne sont pas pertinentes, il formule une certification avec réserve ou un refus de certifier ;

- il apprécie la présentation d'ensemble des comptes annuels et évalue si les comptes annuels reflètent les opérations et événements sous-jacents de manière à en donner une image fidèle.

Rapport au comité d'audit et de la conformité

Nous remettons un rapport au comité d'audit et de la conformité qui présente notamment l'étendue des travaux d'audit et le programme de travail mis en œuvre, ainsi que les conclusions découlant de nos travaux. Nous portons également à sa connaissance, le cas échéant, les faiblesses significatives du contrôle interne que nous avons identifiées pour ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Parmi les éléments communiqués dans le rapport au comité d'audit et de la conformité, figurent les risques d'anomalies significatives que nous jugeons avoir été les plus importants pour l'audit des comptes annuels de l'exercice et qui constituent de ce fait les points clés de l'audit, qu'il nous appartient de décrire dans le présent rapport.

Nous fournissons également au comité d'audit et de la conformité la déclaration prévue par l'article 6 du règlement (UE) n° 537-2014 confirmant notre indépendance, au sens des règles applicables en France telles qu'elles sont fixées notamment par les articles L. 822-10 à L. 822-14 du Code de commerce et dans le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes. Le cas échéant, nous nous entretenons avec le comité d'audit et de la conformité des risques pesant sur notre indépendance et des mesures de sauvegarde appliquées.

Paris la Défense, le 28 février 2019
Les commissaires aux comptes

KPMG AUDIT IS

Jacques Pierre
Associé

Deloitte & Associés

Philippe Battisti Ariane Bucaille
Associés

6.7 RÉSULTATS FINANCIERS AU COURS DES CINQ DERNIERS EXERCICES

(en euros)

	2014	2015	2016	2017	2018
I SITUATION FINANCIÈRE EN FIN D'EXERCICE					
Capital social	143 004 225	143 004 225	144 450 000	144 450 000	144 450 000
Nombre d'actions émises	57 201 690	57 201 690	57 780 000	57 780 000	57 780 000
Nombre maximal d'actions futures à créer :					
• par exercice de droit de souscription					
• par attribution d'actions de performance			1 034 208	990 476	969 076
II RÉSULTAT GLOBAL DES OPÉRATIONS EFFECTIVES					
Chiffre d'affaires hors taxes	57 397 383	67 520 049	70 670 559	106 964 855	108 049 908
Résultat avant impôt, amortissements et provisions	69 534 471	149 573 842	73 962 829	119 422 233	154 115 898
Impôt sur les bénéfices	12 383 835	22 083 024	19 276 634	24 418 956	7 765 016
Résultat après impôt, amortissements et provisions	49 492 955	120 002 281	41 705 613	71 341 012	190 344 786
Résultat distribué	52 625 554	68 642 028	75 114 000	106 893 000	109 782 000
III RÉSULTAT DES OPÉRATIONS PAR ACTION					
Résultat après impôt, mais avant amortissements et provisions	1,00	2,23	0,95	1,64	2,53
Résultat après impôt, amortissements et provisions	0,87	2,10	0,72	1,23	3,29
Dividende versé à chaque action	0,92	1,20	1,30	1,85	1,90 *
IV PERSONNEL					
Nombre de salariés	47	46	47	44	41
Montant de la masse salariale	5 780 319	4 291 841	5 200 098	4 955 371	6 311 387
Montant des sommes versées au titre des avantages sociaux (sécurité sociale, œuvres sociales)	2 441 474	1 902 873	2 189 472	3 244 785	3 948 665

* Tel qu'il sera proposé à l'assemblée générale du 9 mai 2019.

Informations sur l'émetteur

7.1	RENSEIGNEMENTS SUR LA SOCIÉTÉ	206	7.4	COTATION BOURSIÈRE	218
7.1.1	Informations générales concernant la société	206	7.4.1	Références de cotation	218
7.1.2	Acte constitutif et statuts	206	7.4.2	Précisions sur les volumes traités et l'évolution des cours	219
7.2	CAPITAL SOCIAL	208	7.5	DIVIDENDES	220
7.2.1	Montant du capital social souscrit	208	7.5.1	Politique de distribution des dividendes	220
7.2.2	Titres non représentatifs du capital social	208	7.5.2	Dividendes versés au titre des cinq derniers exercices	220
7.2.3	Capital autorisé et non émis	209	7.6	COMMUNICATION FINANCIÈRE	221
7.2.4	Actions détenues par la société	209	7.6.1	Mission	221
7.2.5	Capital potentiel	211	7.6.2	Une information dédiée accessible à l'ensemble des actionnaires	221
7.2.6	Tableau d'évolution du capital social au cours des trois dernières années	214	7.6.3	Des rencontres régulières avec la communauté financière	221
7.3	ACTIONNARIAT	214	7.6.4	L'assemblée générale des actionnaires	222
7.3.1	Évolution de la répartition du capital et des droits de vote	214	7.6.5	Inscription au nominatif	222
7.3.2	Pactes d'actionnaires	218	7.6.6	Inscription au porteur	222
7.3.3	Changement du contrôle de la société	218	7.6.7	Calendrier indicatif de la communication financière	222
			7.6.8	Contact	222

7.1 RENSEIGNEMENTS SUR LA SOCIÉTÉ

7.1.1 Informations générales concernant la société

Dénomination sociale

Teleperformance SE

Lieu – numéro d'enregistrement – LEI

301 292 702 RCS Paris – Code APE : 6420Z

LEI : 9695004GI61FHFFNRG61

Siège statutaire et administration centrale

21-25, rue Balzac – 75008 Paris, France

Téléphone : 01 53 83 59 00

Forme juridique – législation applicable

L'assemblée générale mixte du 7 mai 2015 a approuvé la transformation de la forme sociale de la société par adoption de la forme de société européenne (*Societas Europaea*). Depuis le 23 juin 2015, date de la transformation effective, Teleperformance est une société européenne de nationalité française. Elle est régie par les dispositions du règlement européen (CE) n° 2157/2001 du conseil du 8 octobre 2001 relatif

au statut de la société européenne, les dispositions de la directive n° 2001/86/CE du conseil du 8 octobre 2001, les dispositions du Code de commerce français sur les sociétés en général et les sociétés européennes en particulier et par les statuts.

Date de constitution et durée

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

Exercice social

Du 1^{er} janvier au 31 décembre de chaque année.

Consultation des documents juridiques et de l'information réglementée

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

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

7.1.2 Acte constitutif et statuts

7.1.2.1 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.

7.1.2.2 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. 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

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.

Sur proposition du directeur général, le conseil d'administration peut nommer une ou plusieurs personnes physiques chargées d'assister le directeur général, avec le titre de directeur général délégué. En accord avec le directeur général, le conseil d'administration détermine l'étendue et la durée des pouvoirs conférés aux directeurs généraux délégués. Ces derniers disposent à l'égard des tiers des mêmes pouvoirs que le directeur général.

La composition du conseil d'administration et à la direction générale de la société ainsi que leur modalités de fonctionnement sont décrites à la section 3 du présent document de référence.

7.1.2.3 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 cinq ans, ramenée à quatre 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.

7.1.2.4 Assemblées générales

Convocation

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.

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 qu'il possède, 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.

Quorum et délibérations (articles 27 et 28 des statuts)

L'assemblée générale ordinaire ne délibère valablement, sur première convocation, que si les actionnaires présents ou représentés ou votant par correspondance possèdent, au moins, le cinquième des actions ayant le droit de vote. Sur deuxième convocation, aucun quorum n'est requis.

Elle statue à la majorité des voix exprimées, l'abstention des actionnaires et le vote blanc (autre que le pouvoir en blanc au président) ou nul n'étant pas comptabilisé dans les votes exprimés.

L'assemblée générale extraordinaire ne délibère valablement, sur première convocation, que si les actionnaires présents ou représentés ou votant par correspondance possèdent, au moins, le quart et sur deuxième convocation, le cinquième des actions ayant le droit de vote.

Elle statue à la majorité des deux tiers des voix exprimées, l'abstention des actionnaires et le vote blanc (autre que le pouvoir en blanc au président) ou nul n'étant pas comptabilisé dans les votes exprimés.

7.1.2.5 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.

7.1.2.6 Identification des porteurs de valeurs mobilières

Aux termes de l'article 13 des statuts et conformément à la réglementation, 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.

7.1.2.7 Franchissements de seuils

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.

7.1.2.8 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.

7.1.2.9 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.

7.2 CAPITAL SOCIAL

7.2.1 Montant du capital social souscrit

Au 31 décembre 2018, 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 2018, 58 861 116 droits de vote théoriques (ou bruts) et 58 633 526 droits de vote réels (ou nets). Au 31 janvier 2019, elles représentent 58 860 515 droits de vote théoriques (ou bruts) et 58 597 286 droits de vote réels (ou nets).

7.2.2 Titres non représentatifs du capital social

Néant.

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 ainsi qu'au nombre d'actions d'autocontrôle (actions détenues par la filiale Teleperformance Group, Inc., filiale à 100 % de Teleperformance SE, privées du droit de vote).

7.2.3 Capital autorisé et non émis

L'état des délégations et autorisations adoptées par les assemblées générales des 28 avril 2016, 23 juin 2017 et 20 avril 2018 et les projets de délégations et d'autorisations qui seront soumis à l'assemblée générale mixte du 9 mai 2019 figure dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise (cf. section 3.1.3.2.2 du présent document de référence).

7.2.4 Actions détenues par la société

7.2.4.1 Autorisations en cours

État des autorisations adoptées par les assemblées générales des 23 juin 2017 et 20 avril 2018 et projets d'autorisations soumis à l'assemblée générale mixte du 9 mai 2019 :

	Date de l'assemblée générale (n° de résolution)	Durée (expiration)	Caractéristiques
Rachat d'actions *	20 avril 2018 (17 ^e)	18 mois (octobre 2019)	Prix maximal d'achat par action : 180 euros Limite : 10 % du nombre d'actions composant le capital social
	9 mai 2019 (16 ^e)	18 mois (novembre 2020)	Prix maximal d'achat par action : 180 euros Limite : 10 % du nombre d'actions composant le capital social
Annulation d'actions	23 juin 2017 (16 ^e)	26 mois (août 2019)	10 % du nombre total d'actions au jour de la décision d'annulation
	9 mai 2019 (17 ^e)	26 mois (juillet 2021)	10 % du nombre total d'actions au jour de la décision d'annulation

* Autorisation suspendue en période d'offre publique.

7.2.4.2 Auto-détention

Au 31 décembre 2018, la société détenait 40 027 actions propres toutes détenues dans le cadre du contrat de liquidité.

Au 31 janvier 2019, la société détenait 23 610 de ses propres actions toutes détenues dans le cadre du contrat de liquidité.

À ces mêmes dates, aucune action n'était affectée à la couverture des plans d'attribution d'actions de performance, ni à l'objectif d'annulation.

7.2.4.3 Auto-contrôle

Teleperformance Group Inc. (TGI) filiale américaine à 100 % de la société détient des actions Teleperformance SE. Ces actions ont été achetées par TGI pour permettre la mise en œuvre du plan d'intéressement en actions (*long-term incentive plan*) décidé par TGI en avril 2016 (cf. section 3.2.2.3 *Options de souscription ou d'achat d'actions et actions de performance attribuées aux dirigeants mandataires sociaux*). Ces achats ont été effectués de la manière suivante :

- dans le cadre d'une convention conclue avec Oddo BHF, le 1^{er} août 2018 à effet du 16 août 2018, par laquelle ce prestataire de services d'investissement indépendant a acquis, au nom et pour le compte de TGI, 170 000 actions Teleperformance SE ;
- dans le cadre d'une convention conclue avec Goldman Sachs International, le 10 décembre 2018 à effet du 24 décembre 2018, par laquelle ce prestataire de services d'investissement indépendant, a acquis, au nom et pour le compte de TGI, 109 041 actions Teleperformance SE (dont 10 499 actions au 31 décembre 2018).

Au 28 février 2019, TGI détient 279 041 actions Teleperformance SE, acquises à un prix moyen pondéré brut de 158,40 euros et pour un montant total brut de 44 201 197,07 euros.

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

Bilan du programme de rachat d'actions en cours

L'assemblée générale du 20 avril 2018 a consenti au conseil d'administration 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 23 juin 2017.

Conformément à cette autorisation, le conseil d'administration a décidé, lors de sa séance du 20 avril 2018, 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 180 euros.

Les objectifs de ce programme de rachat sont les suivants :

- assurer la couverture de plans d'options d'achat d'actions et/ou d'actions attribuées gratuitement (ou plans assimilés) au bénéfice des salariés et/ou des mandataires sociaux du groupe ainsi que toutes allocations d'actions au titre d'un plan d'épargne d'entreprise ou de groupe (ou plans assimilés), au titre de la participation aux résultats de l'entreprise et/ou toutes autres formes d'allocation d'actions à des salariés et/ou des mandataires sociaux ;
- assurer la couverture de valeurs mobilières donnant droit à l'attribution d'actions de la société dans le cadre de la réglementation en vigueur ;
- conserver les actions achetées et les remettre ultérieurement à l'échange ou en paiement dans le cadre d'opérations éventuelles de croissance externe, étant précisé que les actions acquises à cet effet ne peuvent excéder 5 % du capital de la société ;
- assurer l'animation du marché secondaire ou la liquidité de l'action Teleperformance par l'intermédiaire d'un prestataire de service d'investissement au travers d'un contrat de liquidité conforme à la charte de déontologie de l'AMAFI admise par 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 dans le cadre de l'autorisation conférée 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.

Contrat de liquidité

La société, Oddo & Cie et Oddo Corporate and Finance ont mis fin au contrat de liquidité conclu le 5 janvier 2007, à effet du 11 avril 2018 au soir. La société a conclu le 30 mars 2018 un contrat de liquidité, conforme à la charte de déontologie de l'AMAFI admise par la réglementation, avec Kepler Cheuvreux et mis en œuvre à partir du 13 avril 2018.

À la suite de la décision de l'Autorité des marchés financiers n° 2018-01 du 2 juillet 2018 concernant l'instauration des contrats de liquidité sur titres de capital au titre de pratique de marché admise, un avenant au contrat de liquidité, conforme à la nouvelle pratique admise par la

réglementation, a été conclu avec Kepler Cheuvreux le 14 janvier 2019 à effet du 1^{er} janvier 2019.

Au 31 décembre 2018, les moyens suivants figuraient au compte de liquidité : 40 027 titres et 2 361 837,76 euros.

Rachats ou réallocations dans le cadre d'autres objectifs

Néant.

● Synthèse des opérations d'achat et de vente d'actions propres effectuées par la société au cours de l'exercice 2018

Nombre d'actions achetées	956 746
Cours moyen des achats	135,90 €
Nombre d'actions vendues	942 119
Cours moyen des ventes	135,72 €
Montant des frais de négociation	56 603,34 € HT
Nombre de titres auto-détenus au 31 décembre 2018	40 027
Pourcentage du capital auto-détenu au 31 décembre 2018	0,069 %
Valeur comptable des actions auto-détenues au 31 décembre 2018 *	5 594 059,11 €
Valeur de marché des actions auto-détenues au 31 décembre 2018 **	5 587 769,20 €
Valeur nominale globale des actions auto-détenues *** au 31 décembre 2018	100 067,50 €
Nombre de titres annulés au cours des 24 derniers mois ****	0

* Valeur comptable hors provision.

** Sur la base du cours moyen d'achat (soit 139,75 euros par action).

*** Toutes les actions auto-détenues au 31 décembre 2018 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 2018.

Nouveau programme de rachat d'actions

Il sera proposé à l'assemblée générale du 9 mai 2019 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 de plans d'actions attribuées gratuitement (ou plans assimilés) au bénéfice des salariés et/ou des mandataires sociaux du groupe ainsi que toutes allocations d'actions au titre d'un plan d'épargne d'entreprise ou de groupe (ou 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, 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 conférée par l'assemblée générale mixte du 9 mai 2019 dans sa 17^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. 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 initiée par un tiers et visant les titres de la société et ce jusqu'à la fin de la période d'offre.

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 9 mai 2019 est de 10 % du nombre total des actions composant le capital social (soit 5 778 000 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 2019, à 23 610 actions (soit 0,04 % du capital social), le nombre maximum d'actions pouvant être achetées sera de 5 754 390 actions, soit 9,96 % du capital sauf à céder ou à annuler les titres déjà détenus.

Le prix maximal d'achat proposé à l'assemblée générale du 9 mai 2019 est fixé à 180 euros par action. En conséquence, le montant maximal de l'opération est ainsi fixé à 1 035 790 200 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 9 mai 2019, 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 8 novembre 2021.

7.2.5 Capital potentiel

7.2.5.1 Valeurs mobilières donnant accès au capital

Néant.

7.2.5.2 Options de souscription et d'achat d'actions

Options attribuées par la société

Néant.

Options attribuées par des sociétés contrôlées par la société

Néant.

7.2.5.3 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 six 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 des 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.

● Synthèse des plans d'actions de performance en cours mis en place par la société

Référence du Plan	130730TP	160428TP	161102TP	170623TP	180102TP	180228TP
Date de l'assemblée générale	30/05/2013	28/04/2016	28/04/2016	28/04/2016	28/04/2016	28/04/2016
Date du conseil d'administration	30/07/2013	28/04/2016	02/11/2016	23/06/2017	30/11/2017	28/02/2018
Date d'attribution	30/07/2013	28/04/2016	02/11/2016	23/06/2017	02/01/2018	28/02/2018
Nombre total de droits à actions attribué	840 000	914 300	151 508	11 600	6 000	1 000
Nombre total de bénéficiaires	126	239	29	1	1	1
<i>dont nombre total attribué aux dirigeants mandataires sociaux :</i>						
• Daniel Julien *	-	-	-	-	-	-
• Olivier Rigaudy **	-	-	-	-	-	-
Date d'acquisition définitive	30/07/2016	28/04/2019	02/11/2019	23/06/2020	02/01/2021	28/02/2021
Date de fin de la période de conservation	30/07/2018	-	-	-	-	-
Conditions de performance	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
Nature des actions attribuées	Actions nouvelles ou existantes					
Nombre cumulé de droits à actions annulés ou caduques	205 000	103 700	11 632	0	0	0
Nombre d'actions définitivement acquises	635 000	-	-	-	-	-
Nombre de droits restants en circulation	0	810 600	139 876	11 600	6 000	1 000

* Cf. *infra* « actions de performance attribuées gratuitement par les sociétés contrôlées par la société ».

** Directeur général délégué depuis le 13 octobre 2017.

Au 28 février 2019, sur l'ensemble des plans, il restait 969 076 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 161102TP, 170623TP, 180102TP et 180228TP, 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 d'actions nouvelles, la création de 969 076 actions, soit une augmentation potentielle nominale maximale du capital social de 2 422 690 euros, représentant une dilution potentielle maximale de 1,7 %.

Attribution dans le cadre de l'autorisation donnée par l'assemblée générale du 30 mai 2013

Plan du 30 juillet 2013 (Plan 130730TP)

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 était de trois ans, soit jusqu'au 30 juillet 2016. La période de conservation était de deux ans, soit jusqu'au 30 juillet 2018.

Comme décrit dans la section 2.2.5.3 du document de référence pour 2016, 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 des éléments financiers par le comité d'audit, constaté que les conditions de performance étaient atteintes. Par conséquent, un nombre total de 635 000 actions, dont 56 690 actions existantes et 578 310 actions nouvelles, a été transféré le 1^{er} août 2016 (premier jour ouvré suivant la date d'acquisition définitive) aux bénéficiaires qui remplissaient la condition de présence au 30 juillet 2016. Les actions sont cessibles par les bénéficiaires depuis le 1^{er} août 2018 (premier jour ouvré suivant la fin de la période de conservation). 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* du document de référence pour 2016) 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.

Attributions dans le cadre de l'autorisation donnée par l'assemblée générale du 28 avril 2016 et actuellement en cours

Plan du 28 avril 2016 (Plan 160428TP)

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.

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.

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,

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 sur les quatre critères de performance suivants, indicatifs de la performance du groupe et mesurés sur une période de trois 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 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.

- 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 %

Le conseil d'administration, dans sa séance du 28 février 2019, a, sur recommandation de son comité des rémunérations et des nominations, examiné les niveaux d'atteinte des conditions de performance et constaté que :

- le taux de la croissance moyenne du chiffre d'affaires consolidé du groupe (à taux de change et périmètre constants) s'élève à 8,5 % ;
- le taux moyen de la marge d'EBITA courant est de 13,2 % ;
- le taux d'évolution du cours de l'action par rapport à la performance annuelle de l'indice SBF 120 est de 73 %.

Quant au critère qualitatif, le conseil, sur recommandation de son comité des rémunérations et des nominations, a revu l'atteinte des trois sous-critères et de chacun de leurs indicateurs. Un travail parallèle d'analyse d'atteinte et d'appréciation sur les 30 sous-critères a été conduit par les équipes recherche et développement et intégration digitale.

Les résultats ont été ainsi compilés critère par critère auquel a été affecté un pourcentage de réalisation en fonction des atteintes réelles appréciées au 31 décembre 2018. La compilation de ces critères aboutit à un taux d'atteinte globale de 65,2 %.

Par conséquent, le conseil d'administration a, sur recommandation de son comité des rémunérations et des nominations, et après validation des éléments financiers par le comité d'audit et de la conformité, retenu ces trois critères comme présentant le meilleur niveau de performance, et a ainsi constaté que les conditions de performance étaient remplies et a déterminé sur cette base que le pourcentage de crédits d'action était de 100 %. Par conséquent, la totalité des actions attribuées gratuitement seront acquises définitivement par les bénéficiaires qui rempliront la condition de présence à la date d'acquisition définitive, soit au 28 avril 2019.

Autres attributions décidées par le conseil d'administration

Dans le cadre de cette même autorisation, le conseil a décidé de mettre en place, pour des bénéficiaires ayant rejoint le groupe ou dans le cadre de promotions internes, les plans décrits ci-après. Il est rappelé que ces attributions complémentaires n'ont pas concerné les dirigeants mandataires sociaux exécutifs de la société et que les actions émises à l'occasion de l'acquisition définitive consistent en des actions nouvelles à émettre ou d'actions existantes.

- **Plan du 2 novembre 2016 (Plan 161102TP)** : un plan d'attribution gratuite d'actions de performance portant sur un nombre total de 151 508 actions au profit de 29 bénéficiaires.

La période d'acquisition 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 cessibles à l'issue de la période d'acquisition si les conditions de performance et de présence sont atteintes.

Ce plan a été décidé en faveur de certains cadres dirigeants de Teleperformance (non-mandataires sociaux) et de Language Line. Les conditions de performance sont identiques à celles arrêtées dans le cadre du plan du 28 avril 2016 (Plan 160428TP) afin de créer et de maintenir une cohésion et un esprit d'équipe. Le niveau d'atteinte de ces conditions de performance a été constaté lors de la séance du conseil d'administration du 28 février 2019 tel que décrit ci-dessus (cf. *supra* Plan du 28 avril 2016 (plan 160428TP)). Par conséquent, la totalité des actions attribuées seront acquises définitivement par les bénéficiaires le 2 novembre 2019 (sous réserve de leur présence à cette même date).

- **Plan du 23 juin 2017 (Plan 170623TP)** : ce plan d'attribution porte sur un nombre total de 11 600 actions au profit d'un bénéficiaire. La période d'acquisition pour ce plan est de trois ans, soit du 23 juin 2017 au 23 juin 2020 inclus. Cette attribution n'est pas assortie d'une période de conservation des actions acquises qui seront cessibles à l'issue de la période d'acquisition si les conditions de performance et de présence sont remplies, soit à compter du 24 juin 2020.

L'acquisition définitive des actions est soumise à des conditions de performance liées à des niveaux de chiffre d'affaires et d'EBIT d'une filiale du groupe et à une condition de présence à la date d'acquisition définitive, soit au 23 juin 2020.

- **Plan du 2 janvier 2018 (Plan 180102TP)** : cette attribution porte sur un nombre total de 6 000 actions au profit d'un bénéficiaire.

La date d'attribution de ce plan est le 2 janvier 2018 et la période d'acquisition des actions de performance est de trois ans, soit du 2 janvier 2018 au 2 janvier 2021.

L'acquisition définitive des actions est soumise à des conditions de performance liées à des niveaux de chiffres d'affaires et d'EBITDA de filiales du groupe, mesurées sur trois ans, du 1^{er} janvier 2018 au 31 décembre 2020. Cette attribution n'est pas assortie d'une période de conservation des actions acquises et ces dernières seront cessibles à l'issue de la période d'acquisition si les conditions de performance et de présence sont atteintes, soit à compter du 3 janvier 2021.

- **Plan du 28 février 2018 (Plan 180228TP)** : cette attribution porte sur un nombre total de 1 000 actions au profit d'un bénéficiaire. La période d'acquisition des actions de performance est de trois ans, soit du 28 février 2018 au 28 février 2021.

L'acquisition définitive des actions est soumise à des conditions de performance liées à la réalisation de projets internes liés aux filiales américaines du groupe, mesurées sur trois ans, du 28 février 2018 au 28 février 2021. Cette attribution n'est pas assortie d'une période de conservation des actions acquises et ces dernières seront cessibles à l'issue de la période d'acquisition si les conditions de performance et de présence sont atteintes, soit à compter du 1^{er} mars 2021.

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

Les attributions d'actions de performance effectuées en 2018 n'ont pas concerné des salariés non-mandataires sociaux de Teleperformance SE.

Actions de performance attribuées gratuitement par des sociétés contrôlées par la société

Aucune action de performance n'a été attribuée par des sociétés contrôlées par la société au cours de l'exercice 2018.

Il est rappelé que la société Teleperformance Group Inc., filiale à 100 % de Teleperformance SE, a mis en place deux plans d'intéressement à long terme (*long-term incentive plan*) dénouables en actions Teleperformance SE :

- en juillet 2013, portant sur un nombre total de 300 000 actions au profit de deux bénéficiaires, M. Julien alors président du conseil d'administration et M. Paulo César Salles Vasques alors directeur général. L'acquisition définitive était 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 (Plan 130730TP). Les actions ont été acquises par les bénéficiaires le 1^{er} août 2016 et la période de conservation a pris fin le 30 juillet 2018 ;
- en avril 2016, portant sur un nombre total de 350 000 actions au profit de deux bénéficiaires, M. Julien alors président du conseil d'administration et M. Paulo César Salles Vasques alors directeur général. 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 (Plan 160428TP). Le conseil d'administration, dans sa séance du 28 février 2019, a constaté la réalisation des conditions de performance (cf. plan du 28 avril 2016 (Plan 160428TP) ci-dessus). Sous réserve de la présence des



bénéficiaires à l'issue de la période d'acquisition, Teleperformance Group, Inc. remettra aux bénéficiaires les actions Teleperformance SE qu'elle aura préalablement achetée sur le marché.

S'agissant des actions attribuées à M. Paulo César Salles Vasques, il est rappelé ce qui suit :

- Suite à la cessation des fonctions exécutives de M. Paulo César Salles Vasques au sein du groupe, le conseil d'administration, dans sa séance du 13 octobre 2017, a décidé, conformément à la recommandation 24.5.1 du code AFEP-MEDEF, de réduire *pro rata temporis* le droit d'acquérir les 175 000 actions de performance attribuées en avril 2016 pour ne tenir compte que de la durée pendant laquelle, sur la période de trois ans du plan, il a officié en qualité de directeur général et a été en charge de fonctions exécutives. Le nombre maximum d'actions ainsi susceptibles d'être définitivement acquises par M. Paulo César Salles Vasques à l'issue de cette période a ainsi été ramené à 104 041. Ces actions sont toutes soumises aux conditions de performance initialement prévues.
- En complément, le conseil, en accord avec M. Paulo César Salles Vasques, a par ailleurs soumis l'acquisition de 50 % de ces 104 041 actions, non seulement aux conditions initiales, mais également à la réalisation par lui d'objectifs dans le cadre des fonctions non exécutives qu'il a acceptées de poursuivre au sein de Teleperformance CRM SA, filiale brésilienne, afin de permettre le maintien et le développement des affaires du groupe au Brésil.

Le comité des rémunérations et des nominations sur la base d'un compte-rendu établi par le président de la région ibérico-LATAM, du directeur général en charge du Brésil, et en concertation avec le président-directeur général et le directeur général délégué, a constaté que ces conditions additionnelles étaient atteintes. Il est rappelé que ces critères additionnels consistaient en la sécurisation sur le long terme des relations avec les principaux clients au Brésil créées et développées par M. Salles Vasques pendant la période où il était à la tête des opérations brésiliennes, mais également à la suite de sa nomination en qualité de directeur général. Il a ainsi facilité la transition de ces clients majeurs en mettant sa connaissance de leurs spécificités au service du groupe. Il a participé à des réunions trimestrielles avec qui ont lieu au Brésil et aux Etats-Unis, en présence des opérationnels du Brésil et du directeur des opérations du groupe et ces mêmes clients. Il a mis à disposition du groupe son expérience et son expertise, tout au long de cette période de transition et établit des rapports d'activité détaillés au président directeur général, au directeur général délégué, au président de la région ibérico-LATAM et au directeur des opérations du groupe.

En conséquence, l'ensemble des actions attribuées ont été définitivement acquises par les bénéficiaires sous réserve des conditions de présence.

Les modalités de ces *long-term incentive plans* sont décrites à la section 3.2.2.3 *Options de souscription ou d'achat d'actions et actions de performance attribuées aux dirigeants mandataires sociaux* du présent document de référence. Au 28 février 2019, il restait 279 041 droits à actions de performance susceptibles d'être acquis par les bénéficiaires.

7.2.6 Tableau d'évolution du capital social au cours des trois 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 31/12/2015	31/12/2015	2,50	n/a	n/a	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	144 450 000,00

7.3 ACTIONNARIAT

7.3.1 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 2018 et la date de dépôt du présent document de référence à l'exception de ce qui est présenté à la section 7.3.1.4 ci-après.

7.3.1.1 Répartition du capital et des droits de vote au 31 décembre 2018

Au 31 décembre 2018	Capital		Droits de vote théoriques		Droits de vote réels	
	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%
BlackRock Fund Advisors, LLC	2 772 300	4,8 %	2 772 300	4,7 %	2 772 300	4,7 %
NN Group N.V.	2 253 500	3,9 %	2 253 500	3,8 %	2 253 500	3,8 %
Fidelity Management & Research Company	2 051 600	3,6 %	2 051 600	3,5 %	2 051 600	3,5 %
The Vanguard Group, Inc.	1 634 800	2,8 %	1 634 800	2,8 %	1 634 800	2,8 %
Aberdeen Standard Investments	1 378 500	2,4 %	1 378 500	2,3 %	1 378 500	2,4 %
M. Daniel Julien	974 314	1,7 %	1 798 628	3,1 %	1 798 628	3,1 %
Principaux actionnaires identifiés	11 065 014	19,2 %	11 889 328	20,2 %	11 889 328	20,3 %
Autres actionnaires (public)	46 487 396	80,5 %	46 744 198	79,4 %	46 744 198	79,7 %
Auto-détention /auto-contrôle	227 590	0,4 %	227 590	0,4 %	0	0,0 %
TOTAL	57 780 000	100 %	58 861 116	100 %	58 633 526	100 %

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

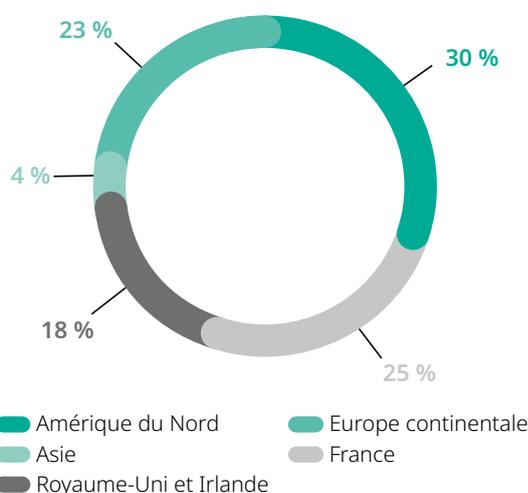
Au 31 décembre	2018			2017			2016		
	Nombre d'actions	% actions	% droits de vote réels	Nombre d'actions	% actions	% droits de vote réels	Nombre d'actions	% actions	% droits de vote réels
BlackRock Fund Advisors, LLC	2 772 300	4,8 %	4,7 %	2 709 100	4,7 %	4,6 %	2 887 400	5,0 %	4,7 %
NN Group N.V.	2 253 500	3,9 %	3,8 %	2 970 000	5,1 %	5,0 %	3 253 400	5,6 %	9,9 %
Fidelity Management & Research Company	2 051 600	3,6 %	3,5 %	1 321 500	2,3 %	2,2 %	1 728 900	3,0 %	2,8 %
The Vanguard Group	1 634 800	2,8 %	2,8 %	1 430 400	2,5 %	2,4 %	1 252 100	2,2 %	2,0 %
Aberdeen Standard Investments	1 378 500	2,4 %	2,4 %	366 200 *	0,6 %	0,6 %	421 500 *	0,7 %	0,7 %
M. Daniel Julien	974 314	1,7 %	3,1 %	974 314	1,7 %	3,1 %	974 314	1,7 %	2,7 %
Principaux actionnaires identifiés	11 065 014	19,2 %	20,3 %	9 771 514	16,9 %	18,10 %	10 517 614	18,2 %	22,8 %
Autres actionnaires (public)	46 487 396	80,5 %	79,3 %	47 983 086	83,0 %	82,0 %	47 248 386	81,8 %	77,2 %
Auto-détention /auto-contrôle	227 590	0,4 %	0,4 %	25 400	0,0 %	0,0 %	14 000	0,4 %	0,0 %
TOTAL	57 780 000	100 %	100 %	57 780 000	100 %	100 %	57 780 000	100 %	100 %

* Sur la base d'une étude d'identification des actionnaires de Teleperformance SE établie au 30 septembre / actions détenues par Standard Life PLC avant sa fusion avec Aberdeen Asset Management PLC le 14 août 2017.

À la connaissance de la société au 31 décembre 2018, 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 30/09/2018 *



* Établie sur la base d'une étude d'identification des actionnaires de Teleperformance SE au 30 septembre 2018 identifiant 374 actionnaires institutionnels.

Au 30 septembre 2018, les investisseurs institutionnels représentaient 86 % du capital de la société, contre 85 % un an plus tôt.

7.3.1.3 Participation des salariés au capital

Conformément aux dispositions de l'article L. 225-102 du Code de commerce, au 31 décembre 2018, 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).

7.3.1.4 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 reçu le 27 février 2019, la société BlackRock Inc., agissant pour le compte de clients et de fonds dont elle assure la gestion, a déclaré avoir franchi en hausse, le 26 février 2019, le seuil de 5 % du capital de la société et détenir 2 904 481 actions représentant autant de droits de vote, soit 5,03 % du capital et 4,93 % des droits de vote de la société (Avis AMF n° 219C0358 du 28 février 2019).

Par courrier reçu le 28 février 2019, cette même société, a déclaré avoir franchi en baisse, le 27 février 2019, le seuil de 5 % du capital de la société et détenir 2 847 012 actions représentant autant de droits de vote, soit 4,93 % du capital et 4,84 % des droits de vote de la société (Avis AMF n° 219C0370 du 1^{er} mars 2019).

● Au cours de l'exercice 2018

Date de déclaration	Référence de l'avis AMF	Date de l'opération sur le marché	Intermédiaires inscrits ou gestionnaires de fonds	Seuil légal	Nature du franchissement	Nombre d'actions	% du capital	% des droits de vote
04/01/2018	218C0031	03/01/2018	BlackRock Inc.	5 % du capital et des droits de vote	baisse	2 882 730	4,99 %	4,90 %
09/01/2018	218C0062	08/01/2018	BlackRock Inc.	5 % du capital	hausse	2 910 046	5,04 %	4,94 %
10/01/2018	218C0076	09/01/2018	BlackRock Inc.	5 % des droits de vote	hausse	2 962 543	5,13 %	5,03 %
11/01/2018	218C0087	10/01/2018	BlackRock Inc.	5 % des droits de vote	baisse	2 932 429	5,08 %	4,98 %
12/01/2018	218C0107	11/01/2018	BlackRock Inc.	5 % du capital	baisse	2 861 566	4,95 %	4,86 %
08/02/2018	218C0381	07/02/2018	BlackRock Inc.	5 % du capital	hausse	2 912 628	5,04 %	4,95 %
12/02/2018	218C0405	09/02/2018	BlackRock Inc.	5 % du capital	baisse	2 836 918	4,91 %	4,82 %
22/02/2018	218C0467	21/02/2018	BlackRock Inc.	5 % du capital	hausse	2 894 322	5,01 %	4,92 %
23/02/2018	218C0475	22/02/2018	BlackRock Inc.	5 % du capital	baisse	2 856 795	4,94 %	4,85 %
26/02/2018	218C0482	23/02/2018	BlackRock Inc.	5 % du capital et des droits de vote	hausse	3 000 838	5,19 %	5,10 %
28/02/2018	218C0506	27/02/2018	BlackRock Inc.	5 % du capital et des droits de vote	baisse	2 865 661	4,96 %	4,87 %
21/06/2018	218C1094	19/06/2018	NN Group N.V.	5 % du capital et des droits de vote	baisse	2 830 473	4,90 %	4,81 %
27/09/2018	218C1594	26/09/2018	BlackRock Inc.	5 % du capital	hausse	2 907 264	5,03 %	4,94 %
28/09/2018	218C1599	27/09/2018	BlackRock Inc.	5 % du capital	baisse	2 869 246	4,97 %	4,88 %
01/10/2018	218C1606	28/09/2018	BlackRock Inc.	5 % du capital	hausse	2 889 470	5,001 %	4,91 %
02/10/2018	218C1616	01/10/2018	BlackRock Inc.	5 % des droits de vote	hausse	2 947 593	5,10 %	5,01 %
04/10/2018	218C1631	03/10/2018	BlackRock Inc.	5 % des droits de vote	baisse	2 889 872	5,002 %	4,91 %
05/10/2018	218C1640	04/10/2018	BlackRock Inc.	5 % du capital	baisse	2 869 980	4,97 %	4,88 %
10/10/2018	218C1664	09/10/2018	BlackRock Inc.	5 % du capital et des droits de vote	hausse	2 960 975	5,12 %	5,03 %
12/10/2018	218C1675	11/10/2018	BlackRock Inc.	5 % des droits de vote	baisse	2 905 323	5,03 %	4,94 %
15/10/2018	218C1679	12/10/2018	BlackRock Inc.	5 % des droits de vote	hausse	3 006 701	5,20 %	5,11 %
23/10/2018	218C1712	22/10/2018	BlackRock Inc.	5 % des droits de vote	baisse	2 920 062	5,05 %	4,96 %
30/10/2018	218C1748	29/10/2018	BlackRock Inc.	5 % du capital	baisse	2 879 058	4,98 %	4,89 %
01/11/2018	218C1760	31/10/2018	BlackRock Inc.	5 % du capital	hausse	2 891 833	5,005 %	4,91 %
02/11/2018	218C1770	01/11/2018	BlackRock Inc.	5 % du capital	baisse	2 878 476	4,98 %	4,89 %
05/11/2018	218C1780	02/11/2018	BlackRock Inc.	5 % du capital	hausse	2 890 213	5,002 %	4,91 %
07/11/2018	218C1799	06/11/2018	BlackRock Inc.	5 % du capital	baisse	2 862 332	4,95 %	4,86 %
22/11/2018	218C1879	21/11/2018	BlackRock Inc.	5 % du capital	hausse	2 909 157	5,03 %	4,94 %
26/11/2018	218C1891	23/11/2018	BlackRock Inc.	5 % du capital	baisse	2 848 664	4,93 %	4,84 %

● Au cours de l'exercice 2017

Date de déclaration	Référence de l'avis AMF	Date de l'opération sur le marché	Intermédiaires inscrits ou gestionnaires de fonds	Seuil légal	Nature du franchissement	Nombre d'actions	% du capital	% des droits de vote
23/02/2017 *	217C0527	12/08/2016	NN Group N.V.	10 % des droits de vote	baisse	3 253 419	5,69 %	9,98 %
17/07/2017	217C1612	14/07/2017	BlackRock Inc.	5 % du capital	hausse	2 897 105	5,01 %	4,72 %
19/07/2017	217C1647	18/07/2017	BlackRock Inc.	5 % du capital	baisse	2 872 697	4,97 %	4,68 %
02/08/2017	217C1804	28/07/2017	NN Group N.V.	5 % des droits de vote	baisse	3 064 934	5,30 %	4,99 %
04/08/2017	217C1826	02/08/2017	NN Group N.V.	5 % des droits de vote	hausse	3 038 934	5,26 %	5,16 %
08/08/2017	217C1861	07/08/2017	BlackRock Inc.	5 % du capital	hausse	2 903 329	5,02 %	4,93 %
10/08/2017	217C1887	09/08/2017	BlackRock Inc.	5 % du capital	baisse	2 883 201	4,99 %	4,90 %
14/08/2017	217C1917	11/08/2017	BlackRock Inc.	5 % du capital et des droits de vote	hausse	2 988 068	5,17 %	5,08 %
15/08/2017	217C1918	14/08/2017	BlackRock Inc.	5 % des droits de vote	baisse	2 931 926	5,07 %	4,98 %
16/08/2017	217C1919	15/08/2017	BlackRock Inc.	5 % des droits de vote	hausse	2 954 917	5,11 %	5,02 %
18/08/2017	217C1949	17/08/2017	BlackRock Inc.	5 % des droits de vote	baisse	2 917 234	5,05 %	4,96 %
21/08/2017	217C1957	18/08/2017	BlackRock Inc.	5 % des droits de vote	hausse	2 946 221	5,10 %	5,01 %
22/08/2017	217C1962	21/08/2017	BlackRock Inc.	5 % des droits de vote	baisse	2 909 894	5,04 %	4,94 %
23/08/2017	217C1974	22/08/2017	BlackRock Inc.	5 % du capital	baisse	2 835 821	4,91 %	4,82 %
11/09/2017	217C2108	08/09/2017	BlackRock Inc.	5 % du capital	hausse	2 892 258	5,01 %	4,91 %
12/09/2017	217C2117	11/09/2017	BlackRock Inc.	5 % du capital	baisse	2 709 452	4,69 %	4,60 %
05/12/2017	217C2839	04/12/2017	BlackRock Inc.	5 % du capital et des droits de vote	hausse	2 972 360	5,14 %	5,05 %
06/12/2017	217C2856	05/12/2017	BlackRock Inc.	5 % des droits de vote	baisse	2 916 114	5,05 %	4,95 %
07/12/2017	217C2869	06/12/2017	BlackRock Inc.	5 % du capital	baisse	2 863 626	4,96 %	4,87 %
08/12/2017	217C2882	07/12/2017	BlackRock Inc.	5 % du capital et des droits de vote	hausse	2 998 516	5,19 %	5,09 %
11/12/2017	217C2897	08/12/2017	BlackRock Inc.	5 % des droits de vote	baisse	2 920 497	5,05 %	4,96 %
12/12/2017	217C2907	11/12/2017	BlackRock Inc.	5 % du capital	baisse	2 878 312	4,98 %	4,89 %
13/12/2017	217C2915	12/12/2017	BlackRock Inc.	5 % du capital	hausse	2 909 898	5,04 %	4,94 %
14/12/2017	217C2934	13/12/2017	BlackRock Inc.	5 % du capital	baisse	2 882 990	4,99 %	4,90 %
15/12/2017	217C2941	14/12/2017	BlackRock Inc.	5 % du capital	hausse	2 893 260	5,01 %	4,92 %
21/12/2017	217C2995	20/12/2017	BlackRock Inc.	5 % du capital	baisse	2 852 969	4,94 %	4,85 %
22/12/2017	217C3005	21/12/2017	BlackRock Inc.	5 % du capital	hausse	2 922 447	5,06 %	4,96 %
29/12/2017	217C3047	28/12/2017	BlackRock Inc.	5 % des droits de vote	hausse	2 962 081	5,13 %	5,03 %

* 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'Autorité des marchés financiers (www.amf-france.org).



● Au cours de l'exercice 2016

Date de déclaration	Référence de l'avis AMF	Date de l'opération sur le marché	Intermédiaires inscrits ou gestionnaires de fonds	Seuil légal	Nature du franchissement	Nombre d'actions	% du capital	% des droits de vote
22/02/2016 23/02/2016*	216C0551	12/07/2015	NN Group N.V.	10 % des droits de vote	hausse	3 299 144	5,77 %	10,50 %
25/05/2016	216C1220	20/05/2016	BlackRock Inc.	5 % du capital et des droits de vote	hausse	3 314 128	5,79 %	5,45 %
26/05/2016	216C1233	23/05/2016	BlackRock Inc.	5 % du capital et des droits de vote	baisse	2 463 198	4,31 %	4,05 %
16/06/2016	216C1395	15/06/2016	BlackRock Inc.	5 % du capital	hausse	2 921 580	5,11 %	4,80 %
17/06/2016	216C1417	16/06/2016	BlackRock Inc.	5 % du capital	baisse	2 709 582	4,74 %	4,45 %
30/08/2016	216C1942	26/08/2016	BlackRock Inc.	5 % du capital	hausse	2 923 687	5,11 %	4,81 %
20/09/2016	216C2120	19/09/2016	BlackRock Inc.	5 % des droits de vote	hausse	3 081 406	5,33 %	5,02 %
04/10/2016	216C2250	03/10/2016	BlackRock Inc.	5 % des droits de vote	baisse	3 048 115	5,28 %	4,96 %
07/10/2016	216C2295	06/10/2016	BlackRock Inc.	5 % des droits de vote	hausse	3 086 664	5,34 %	5,03 %
09/11/2016	216C2529	08/11/2016	BlackRock Inc.	5 % des droits de vote	baisse	3 051 243	5,28 %	4,97 %
15/11/2016	216C2571	14/11/2016	BlackRock Inc.	5 % du capital	baisse	2 795 530	4,84 %	4,55 %
14/12/2016	216C2821	13/12/2016	BlackRock Inc.	5 % du capital	hausse	2 896 290	5,01 %	4,72 %
15/12/2016	216C2833	14/12/2016	BlackRock Inc.	5 % du capital	baisse	2 821 648	4,88 %	4,60 %

* 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'Autorité des marchés financiers (www.amf-france.org).

7.3.2 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.

7.3.3 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.

7.4 COTATION BOURSIÈRE

7.4.1 Références de cotation

L'action Teleperformance (ISIN : FR0000051807, Mnemo : TEP) 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, CAC Large 60, CAC Next 20, CAC All Tradable, CAC Support Services, STOXX Europe 600, MSCI Global Standard et S&P Europe 350.

Depuis 2012, elle fait partie du secteur support services (2790) selon la classification européenne ICB.

Dans le domaine de la responsabilité sociale et environnementale et de la gouvernance d'entreprise, elle fait partie de l'indice Euronext Vigeo Eurozone 120 depuis décembre 2015 et l'indice FTSE4Good depuis juin 2018.

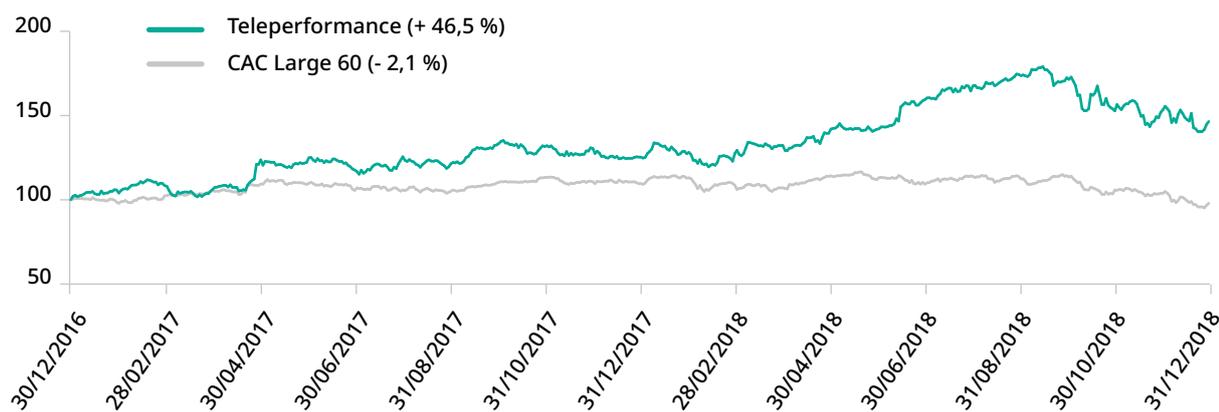
7.4.2 Précisions sur les volumes traités et l'évolution des cours

7.4.2.1 Évolution mensuelle des cours réajustés de l'action de la société au cours des 18 derniers mois

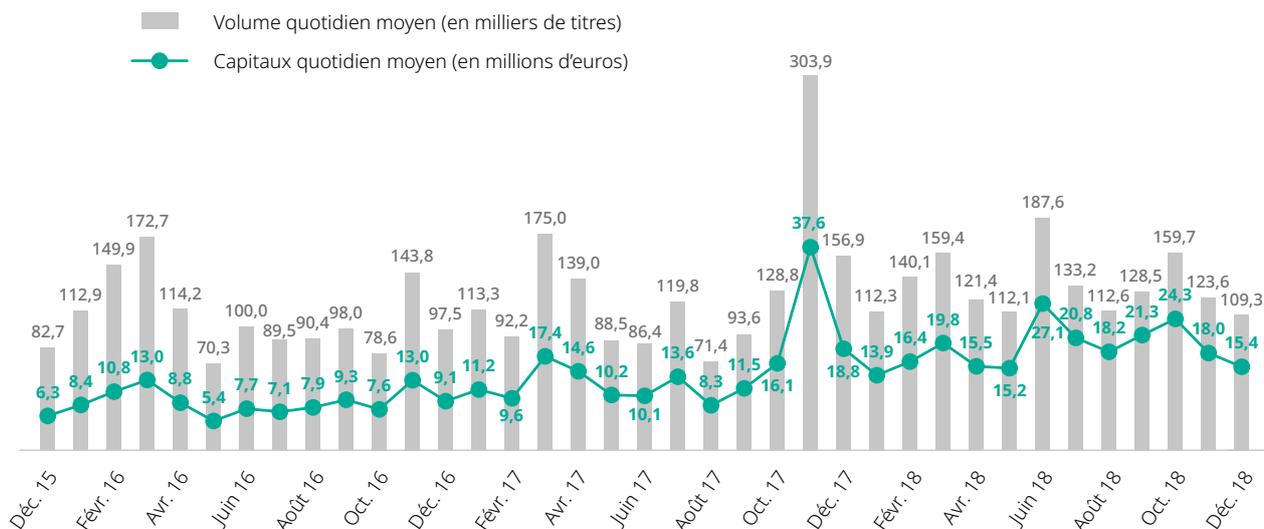
	Cours + haut (en euros)	Cours + bas (en euros)	Cours de clôture (en euros)	Transactions en nombre de titres	Transactions en capitaux (en millions d'euros)	Nombre de séances
2017						
août	121,15	111,90	115,60	1 641 155	191,3	23
septembre	126,65	115,25	126,30	1 964 936	240,5	21
octobre	129,00	119,50	125,40	2 834 332	353,7	22
novembre	128,60	119,20	124,35	6 685 504	826,7	22
décembre	124,80	116,60	119,45	2 981 731	356,7	19
2018						
janvier	127,90	118,00	122,10	2 470 823	305,2	22
février	122,80	111,00	117,10	2 801 711	327,9	20
mars	129,40	117,20	126,00	3 347 560	416,5	21
avril	134,70	121,00	132,90	2 428 911	310,5	20
mai	138,80	132,50	135,20	2 466 858	334,0	22
juin	153,60	134,80	151,30	3 939 991	569,9	21
juillet	162,20	149,60	156,80	2 930 990	457,3	22
août	167,10	155,70	165,50	2 590 491	418,8	23
septembre	171,70	159,40	162,50	2 569 321	426,1	20
octobre	165,50	141,10	145,60	3 673 477	559,1	23
novembre	154,50	135,60	146,20	2 718 164	395,5	22
décembre	150,40	133,20	139,60	2 076 573	293,4	19
2019						
janvier	152,60	133,70	150,30	2 596 320	374,91	22

Source : Euronext Paris.

7.4.2.2 Évolution du cours ajusté de l'action de la société sur deux ans, comparée au CAC Large 60 (base 100 au 30/12/2016)



7.4.2.3 Moyenne mensuelle des transactions journalières ajustées



7.5 DIVIDENDES

7.5.1 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.

7.5.2 Dividendes versés au titre des cinq derniers exercices

Dividende relatif à l'exercice *	Montant brut par action	Montant global **	Taux de distribution ***
2013	0,80 €	45 808 152,00 €	35 %
2014	0,92 €	52 625 554,80 €	35 %
2015	1,20 €	68 642 028,00 €	35 %
2016	1,30 €	75 114 000,00 €	35 %
2017	1,85 €	106 893 000,00 €	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 précisé que le conseil d'administration a décidé de proposer à l'assemblée générale des actionnaires du 9 mai 2019 de fixer le montant brut du dividende au titre de l'exercice 2018 à 1,90 euro par action.

7.6 COMMUNICATION FINANCIÈRE

7.6.1 Mission

Le groupe s'attache à entretenir une relation durable et de confiance avec l'ensemble de ses actionnaires, ainsi qu'avec tous les autres membres de la communauté financière. 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 publiés 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 développe dans le présent document de référence une section complète sur ces sujets (cf. section 2 *Déclaration de performance extra-financière*).

L'année 2018 a été marquée par la poursuite des efforts du groupe pour améliorer la qualité de sa communication avec la communauté financière.

Le site internet de Teleperformance dédié aux actionnaires et à la communauté financière a été modernisé pour refléter la nouvelle identité visuelle de Teleperformance en septembre 2018. L'accès à l'information concernant les résultats, les perspectives et les développements stratégiques du groupe en a ainsi été optimisé. Le groupe a par ailleurs organisé son premier roadshow investisseurs en Asie pour diversifier et renforcer son actionnariat institutionnel.

Cette démarche *Investor friendly* a été distinguée dans deux classements européens de référence au sein de la communauté financière : 1^{er} prix 2018 du *Best Investor Relations Professional* décerné par *Institutional Investor* dans son classement annuel *All Europe Executive Team* sur le secteur *Business and Professional Services*, et médaille de bronze dans la catégorie *Corporates Best for Investor Relations - Support & Business Services* du classement européen Extel.

7.6.2 Une information dédiée accessible à l'ensemble des actionnaires

L'information financière et réglementaire, ainsi que de nombreux supports de communication dédiés sont mis à disposition de l'ensemble des actionnaires en version électronique sur un site internet dédié aux actionnaires de Teleperformance et à la communauté financière (www.teleperformanceinvestorrelations.com).

Véritable base de données de la communication financière et réglementée du groupe, il inclut notamment les supports suivants :

- l'ensemble des informations financières et stratégiques délivrées aux marchés financiers et aux actionnaires du groupe incluant informations trimestrielles, communiqués de presse, supports de présentation et retransmissions audio et vidéo des réunions de présentations de résultats et de conférences thématiques, et lettres aux actionnaires ;
- l'information réglementée diffusée 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 incluant avis de convocation, projet de résolutions, bulletin de vote et brochure de convocation.

Ces informations peuvent être envoyées 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.

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

7.6.3 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 premier et troisième 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 réunion physique est organisée à Paris lors de la publication des résultats annuels, avec retransmission en direct puis en différé sur le site internet du groupe ; les membres de la direction générale y présentent les résultats financiers et les développements clés de l'année écoulée ainsi que les perspectives financières du groupe, et répondent aux questions des investisseurs et des analystes.

Par ailleurs, Teleperformance est en contact permanent tout au long de l'année avec la communauté financière, à travers des réunions, des conférences téléphoniques, des visites de sites du groupe, ainsi

que des roadshows investisseurs et des conférences thématiques organisées par des intermédiaires financiers (*brokers*). Ces conférences thématiques réunissent pour la plupart les sociétés européennes du secteur des services aux entreprises et des processus d'externalisation métier afin qu'elles rencontrent les investisseurs sur les principales places financières, en Europe et aux États-Unis.

La société est suivie par une quinzaine de bureaux de recherche d'intermédiaires financiers (*analystes sell-side*). Cette couverture a continué à s'accroître en 2018 auprès d'analystes basés à Londres spécialisés dans les services aux entreprises.

En 2018, Teleperformance a participé à 270 réunions et conférences téléphoniques avec des investisseurs. Le groupe a notamment organisé un roadshow en Asie pour la première année et compte amplifier les déplacements dans cette région en 2019 dans le but de poursuivre la diversification géographique de son actionnariat.

Des visites de sites ont été organisées tout au long de l'année pour les investisseurs et les analystes :

- à Athènes en Grèce pour présenter les plateformes multilingues paneuropéennes du groupe ;
- à Asnières-sur-Seine en France pour présenter l'un des 14 showrooms Expérience client omnicanal du groupe (*Customer Journey Showroom*) répartis dans le monde ;
- à Salt Lake City aux États-Unis au siège opérationnel américain du groupe.

Au cours de l'année, Teleperformance a continué de développer ses relations avec les investisseurs obligataires. Une émission obligataire de 750 millions d'euros a été sursouscrite près de trois fois par une base d'investisseurs diversifiée de premier plan. Standard & Poor's a

confirmé en 2018 la note de Teleperformance de « BBB- » – *Investment grade* – assortie d'une perspective stable, la meilleure note reçue dans le secteur de l'expérience client.

7.6.4 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 2018 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 la section 7.1.2.4 *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 ».

Le détail des modalités de votes est disponible sur le site de la société (www.teleperformanceinvestorrelations.com) dans la rubrique « Actionnaires/Assemblées générales », ainsi que dans la brochure de convocation également disponible en ligne.

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

7.6.5 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 bénéficie 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 pur 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 (cf. section 7.6.4 *L'assemblée générale et ses actionnaires*).

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
Grands Moulins de Pantin
9, rue du Débarcadère
93761 Pantin Cedex
Téléphone : +33 1 57 43 02 30
E-mail : paris.bp2s.registered.shareholders@bnpparibas.com

7.6.6 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.

Pour participer à l'assemblée générale, l'actionnaire au porteur doit se procurer une attestation de participation constatant l'inscription ou l'enregistrement comptable de ses actions au plus tard le deuxième jour ouvré précédant l'assemblée générale, à zéro heure, heure de Paris, auprès de l'intermédiaire financier assurant la gestion de ses titres Teleperformance.

7.6.7 Calendrier indicatif de la communication financière

Chiffre d'affaires du 1 ^{er} trimestre 2019	24 avril 2019
Assemblée générale annuelle	9 mai 2019
Date de détachement du dividende	13 mai 2019
Mise en paiement du dividende	15 mai 2019
Résultat du 1 ^{er} semestre 2019	25 juillet 2019
Chiffre d'affaires du 3 ^e trimestre 2019	30 octobre 2019

7.6.8 Contact

Teleperformance SE

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

Tél. : + 33 1 53 83 59 87

e-mail : investor@teleperformance.com

8

Informations complémentaires

8.1	RESPONSABLE DU DOCUMENT DE RÉFÉRENCE	224	8.5	TABLE DE CONCORDANCE DU RAPPORT DE GESTION	228
8.2	CONTRÔLEURS LÉGAUX DES COMPTES	224	8.6	TABLE DE CONCORDANCE DU RAPPORT SUR LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE	230
8.3	TABLE DE CONCORDANCE DU DOCUMENT DE RÉFÉRENCE	225	8.7	TABLE DE CONCORDANCE DE LA DÉCLARATION DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE	231
8.4	TABLE DE CONCORDANCE DU RAPPORT FINANCIER ANNUEL (ET AUTRES INFORMATIONS INTÉGRÉES)	227	8.8	REMARQUES GÉNÉRALES	233

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 le rapport de gestion, dont le détail est répertorié dans la table de concordance qui figure à la section 8.5 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 donnés dans le présent document de référence ainsi qu'à la lecture d'ensemble du document. »

Le 4 mars 2019

Daniel Julien

Président-directeur général

8.2 CONTRÔLEURS LÉGAUX DES COMPTES

Titulaires	Date de première nomination	Date d'échéance du mandat en cours
KPMG Audit IS Tour Eqho, 2, avenue Gambetta 92066 Paris La Défense Tél. : 01 55 68 68 68	31/05/2011	assemblée générale 2023
Deloitte & Associés 6 place de la Pyramide 92908 Paris La Défense cedex Tél. : 01 40 88 28 00	31/05/2011	assemblée générale 2023

8.3 TABLE DE CONCORDANCE DU DOCUMENT DE RÉFÉRENCE

Selon l'annexe I du règlement européen n° 809/2004.

		N° de pages
1/	Personnes responsables	
1.1.	Identité	224
1.2.	Attestation	224
2/	Contrôleurs légaux des comptes	
2.1.	Identité	224
2.2.	Changement éventuel	n/a
3/	Informations financières sélectionnées	
3.1.	Informations financières historiques	4
3.2.	Informations financières intermédiaires	n/a
4/	Facteurs de risques	34
5/	Informations concernant l'émetteur	
5.1.	Histoire et évolution de la société	12
5.1.1.	Raison sociale	206
5.1.2.	Enregistrement au RCS	206
5.1.3.	Date de création et durée	206
5.1.4.	Siège social – forme juridique – législation applicable	206
5.1.5.	Événements importants dans le développement des activités de la société	30
5.2.	Principaux investissements	30
5.2.1.	Réalisés	30
5.2.2.	En cours	30
5.2.3.	Programmés	30
6/	Aperçu des activités	
6.1.	Principales activités	14
6.1.1.	Opérations et principales activités	14
6.1.2.	Nouveaux produits	14
6.2.	Principaux marchés	15; 26
6.3.	Événements exceptionnels	n/a
6.4.	Dépendance de l'émetteur	35
6.5.	Position concurrentielle	28
7/	Organigramme	
7.1.	Description sommaire du groupe	32
7.2.	Liste des filiales importantes	174; 198
8/	Propriétés immobilières, usines et équipements	
8.1.	Immobilisations corporelles importantes	148
8.2.	Questions environnementales	68
9/	Examen de la situation financière et du résultat	
9.1.	Situation financière	130; 135
9.2.	Résultat d'exploitation	130; 135
9.2.1.	Facteurs importants	130; 135; 137
9.2.2.	Changements importants du chiffre d'affaires net ou des produits nets	130; 135; 137
9.2.3.	Influences extérieures	130; 135; 137
10/	Trésorerie et capitaux	
10.1.	Informations sur les capitaux	134; 139; 181
10.2.	Flux de trésorerie	134, 142
10.3.	Conditions d'emprunt et structure de financement	135; 161; 191
10.4.	Restrictions à l'utilisation des capitaux	38
10.5.	Sources de financement attendues	n/a
11/	Recherche et développement, brevets et licences	12; 18
12/	Informations sur les tendances	
12.1.	Principales tendances depuis la fin du dernier exercice	137
12.2.	Événement susceptible d'influer sensiblement sur les perspectives	137
13/	Prévisions ou estimations du bénéfice	
13.1.	Principales hypothèses	n/a
13.2.	Rapport des commissaires aux comptes	n/a
13.3.	Prévision ou estimation du bénéfice	n/a
13.4.	Déclaration sur prévision incluse dans un prospectus	n/a

	N° de pages
14/ Organes d'administration, de direction et de surveillance et direction générale	
14.1. Informations concernant les membres	80; 106
14.2. Conflits d'intérêts	98
15/ Rémunérations et avantages	
15.1. Rémunération versée et avantages en nature	108
15.2. Provisions pour pensions et retraites	113; 117
16/ Fonctionnement des organes d'administration et de direction	
16.1. Durée des mandats	80
16.2. Contrats de service liant les membres des organes d'administration, de direction ou de surveillance	98
16.3. Informations sur les comités d'audit et de rémunération	104; 105
16.4. Conformité au régime de gouvernement d'entreprise en vigueur	79
17/ Salariés	
17.1. Nombre et répartition des effectifs	53; 54
17.2. Participations et stock-options	211; 215
17.3. Accord prévoyant une participation des salariés dans le capital	54
18/ Principaux actionnaires	
18.1. Répartition du capital social	214
18.2. Existence de droits de vote différents	207; 214
18.3. Contrôle direct ou indirect	214
18.4. Accord dont la mise en œuvre pourrait entraîner un changement de contrôle	218
19/ Opérations avec des apparentés	173; 197
20/ Informations financières concernant le patrimoine, la situation financière et les résultats de l'émetteur	
20.1. Informations financières historiques	139; 181
20.2. Informations financières <i>pro forma</i>	n/a
20.3. États financiers	139; 181
20.4. Vérification des informations financières historiques annuelles	178; 200
20.4.1. Déclarations	178; 200
20.4.2. Autres informations vérifiées	178; 200
20.4.3. Autres informations non vérifiées	178; 200
20.5. Date des dernières informations financières (31 décembre 2017)	139; 181
20.6. Informations financières intermédiaires et autres	n/a
20.7. Politique de distribution de dividendes	220
20.8. Procédures judiciaires et d'arbitrage	37
20.9. Changement significatif de la situation financière ou commerciale	173
21/ Informations complémentaires	
21.1. Capital social	208
21.1.1. Capital souscrit et autorisé	208; 209
21.1.2. Actions non représentatives du capital	208
21.1.3. Auto-détention et auto-contrôle	209
21.1.4. Valeurs mobilières	211
21.1.5. Conditions d'acquisition	211
21.1.6. Options ou accords	211
21.1.7. Historique du capital	214
21.2. Actes constitutifs et statuts	206
21.2.1. Objet social	206
21.2.2. Règlement des organes de gestion et de contrôle	99; 206
21.2.3. Droits et privilèges des actions	207
21.2.4. Modification des droits des actionnaires	208
21.2.5. Assemblées générales	207
21.2.6. Éléments de changement de contrôle	208
21.2.7. Seuils de participation	208; 215
21.2.8. Conditions régissant les modifications du capital	208
22/ Contrats importants	14
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	206
25/ Informations sur les participations	174; 198

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
A	Rapport financier annuel
1/	Rapport de gestion (voir détail au 8.5)
	Analyse de l'évolution du chiffre d'affaires 129
	Analyse des résultats 129
	Analyse de la situation financière 129
	Indicateurs clés de performance de nature financière et non financière 49; 139; 181
	Indications sur l'utilisation des instruments financiers 139
	Principaux risques et incertitudes 34; 137
	Risques financiers liés aux effets du changement climatique et présentation des mesures prises pour les réduire (stratégie bas carbone) de la société et du groupe 52; 68
	Procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière de la société et du groupe 44
	Objectif et politique de couverture des transactions pour lesquelles il est fait usage de la comptabilité de couverture de la société et du groupe
	Exposition aux risques de prix, de crédit, de liquidité et de trésorerie de la société et du groupe
	Utilisation d'instruments financiers de la société et du groupe 38
	Rachats par la société de ses propres actions 209
2/	Comptes consolidés 139
3/	Comptes sociaux 181
4/	Rapports des commissaires aux comptes sur les comptes sociaux et les comptes consolidés 178; 200
5/	Déclaration des personnes physiques assumant la responsabilité du rapport financier annuel 224
B	Descriptif du programme de rachat d'actions 209

8.5 TABLE DE CONCORDANCE DU RAPPORT DE GESTION

Textes de référence		Commentaires sur l'exercice	N° de pages
Code de commerce	L. 225-100-1	Analyse objective et exhaustive de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière de la société et du groupe	129
Code de commerce	L. 225-100-1	Indicateurs clés de performance de nature financière et, le cas échéant, de nature non financière, ayant trait à l'activité spécifique de la société	49; 129; 139; 181
Code de commerce	L. 233-6	Prises de participations significatives durant l'exercice dans des sociétés ayant leur siège social sur le territoire français	30
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	173
Code de commerce	L. 232-1 et L. 233-26	Évolution prévisible de la situation de la société et du groupe	137
Code de commerce	L. 233-6	Activité des filiales et participations par branche d'activité	14
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 et non éligibles à l'abattement de 40 %	220
Code général des impôts	223 quater	Montant des dépenses et charges non déductibles fiscalement	137
Code monétaire et financier	L. 511-6 et R. 511-2-1-3	Montant des prêts interentreprises (et attestation des CAC)	n/a
Textes de référence		Éléments de présentation du groupe	
Code de commerce	L. 225-100-1	Description des principaux risques et incertitudes auxquels la société est confrontée	34
Code de commerce	L. 225-100-1	Principales caractéristiques des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mis en place par la société relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière	44
Code de commerce	L. 225-100-1	Objectif et politique de couverture des transactions pour lesquelles il est fait usage de la comptabilité de couverture de la société et du groupe	38
Code de commerce	L. 225-100-1	Utilisation des instruments financiers par l'entreprise : objectifs et politique en matière de gestion des risques financiers	38
Code de commerce	L. 225-100-1	Exposition de la société aux risques de prix, de crédit, de liquidité et de trésorerie	38
Code de commerce	L. 225-102-1, L. 225-102-2, R. 225-105 et R. 225-105-1	Déclaration de performance extra-financière : conséquences sociales et environnementales, et effets, de l'activité (y compris installations « Seveso ») (i) quant au respect des droits de l'homme et à la lutte contre la corruption et l'évasion fiscale et (ii) 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 du développement durable, de l'économie circulaire, de la lutte contre le gaspillage alimentaire, de la lutte contre la précarité alimentaire, du respect du bien-être animal et d'une alimentation responsable, équitable et durable, les accords collectifs conclus dans l'entreprise et leurs impacts sur la performance économique de l'entreprise ainsi que sur les conditions de travail des salariés et les actions en faveur de la lutte contre les discriminations et la promotion des diversités et mesures prises en faveur des personnes handicapées	49
Code de commerce	L. 225-102-4 et L. 225-102-5	Plan concernant les mesures de vigilance raisonnable propres à identifier les risques et à prévenir les atteintes graves envers les droits humains et les libertés fondamentales, la santé et la sécurité des personnes ainsi que l'environnement, résultant des activités de la société et de celles des sociétés qu'elle contrôle au sens du II de l'article L. 233-16, directement ou indirectement, ainsi que des activités des sous-traitants ou fournisseurs avec lesquels est entretenue une relation commerciale établie, lorsque ces activités sont rattachées à cette relation	45
Textes de référence		Commentaires sur l'exercice	
Code de commerce	L. 225-100-1	Indications sur les risques financiers liés aux effets du changement climatique et la présentation des mesures que prend la société et le groupe pour les réduire en mettant en œuvre une stratégie bas-carbone dans toutes les composantes de son activité	68
Code de commerce	L. 232-1, L. 233-26	Activités en matière de recherche et développement	12; 18
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	210
Code de commerce	R. 228-90, R. 225-138, R. 228-91	Ajustements éventuels pour les titres donnant accès au capital et les stock-options en cas de rachats d'actions ou d'opérations financières	n/a

Textes de référence		Commentaires sur l'exercice	N° de pages
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	215
Code de commerce	L. 464-2	Injonctions ou sanctions pécuniaires pour des pratiques anticoncurrentielles	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	203
Code de commerce	L. 233-6	Résultats des filiales	198
Textes de référence		Autres informations	
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	214; 215
Code monétaire et financier Règlement général de l'AMF	L. 621-18-2 223-26	État récapitulatif des opérations sur titres des personnes exerçant des responsabilités dirigeantes et des personnes étroitement liées	127
Code de commerce	L. 233-13	Sociétés contrôlées et part du capital de la société qu'elles détiennent	209
Code de commerce	L. 232-1	États des succursales existantes	n/a
Code de commerce	L. 441-6-1, D. 441-4 et A. 441-2	Délais de paiement des fournisseurs et clients	136
Textes de référence		Documents joints	
Code de commerce	L. 225-102-3	Rapport sur les paiements effectués au profit des autorités de chacun des états ou territoires dans lesquels la société exerce ses activités	n/a
Code de commerce	L. 225-37-2 à L. 225-37-5	Rapport sur le gouvernement d'entreprise	77

8.6 TABLE DE CONCORDANCE DU RAPPORT SUR LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

Textes de référence		Éléments relatifs aux rémunérations	N° de pages
Code de commerce	L. 225-37-2	Principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature, attribuables au président-directeur général et au directeur général délégué à raison de leur mandat	110; 119
Code de commerce	L. 225-37-3	Rémunération totale et avantages de toute nature versés, durant l'exercice, à chaque mandataire social	108; 110; 119
Code de commerce	L. 225-37-3	Description des éléments fixes, variables et exceptionnels composant ces rémunérations et avantages ainsi que des critères en application desquels ils ont été calculés ou des circonstances à la suite desquelles ils ont été attribués	110; 119
Code de commerce	L. 225-37-3 et D. 225-104-1	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	113; 117
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	120
Textes de référence		Éléments relatifs à la composition, au fonctionnement et aux pouvoirs du conseil	
Code de commerce	L. 225-37-4	Liste de l'ensemble des mandats et fonctions exercés dans toute société par chacun de ces mandataires durant l'exercice	84
Code de commerce	L. 225-37-4	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)	127
Code de commerce	L. 225-37-4	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	101
Code de commerce	L. 225-37-4	Choix fait de l'une des modalités d'exercice de la direction générale en cas de modification	78
Code de commerce	L. 225-37-4	Composition, conditions de préparation et d'organisation des travaux du conseil	80; 99
Code de commerce	L. 225-37-4	Description de la politique de diversité appliquée aux membres du conseil au regard de critères tels que l'âge, le sexe ou les qualifications et l'expérience professionnelle, description des objectifs de cette politique, de ses modalités de mise en œuvre et des résultats obtenus au cours de l'exercice écoulé et informations sur la manière dont la société recherche une représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein du comité mis en place, le cas échéant, par la direction générale en vue de l'assister régulièrement dans l'exercice de ses missions générales et sur les résultats en matière de mixité dans les 10 % de postes à plus forte responsabilité	83; 107
Code de commerce	L. 225-37-4	Éventuelles limitations que le conseil d'administration apporte aux pouvoirs du directeur général	107
Code de commerce	L. 225-37-4	Référence à un code de gouvernement d'entreprise et application du principe <i>comply or explain</i> ainsi que le lieu de consultation de ce code	79
Code de commerce	L. 225-37-4	Modalités particulières de participation des actionnaires à l'assemblée générale ou dispositions des statuts prévoyant ces modalités	126
Code de commerce	L. 225-37-5	Éléments susceptibles d'avoir une influence en cas d'offre publique	126

8.7 TABLE DE CONCORDANCE DE LA DÉCLARATION DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE

Selon le décret n° 2017-1265 du 9 août 2017 pris pour l'application de l'ordonnance n° 2017-1180 du 19 juillet 2017 relative à la publication d'informations non financières par certaines grandes entreprises et certains groupes d'entreprises.

	N° de pages
INFORMATIONS SOCIALES	
Emploi	
Effectif total (répartition des salariés par sexe, par âge et par zone géographique)	53
Embauches (contrats à durée déterminée et indéterminée, difficultés éventuelles de recrutement)	54
Licenciements (motifs, efforts de reclassement, réembauches, mesures d'accompagnement)	54
Rémunérations (évolution, charges sociales, intéressement, participation et plan d'épargne salariale)	54
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)	58
Absentéisme (motifs)	58
Santé et sécurité	
Conditions de santé et de sécurité au travail	56
Taux de fréquence et de gravité des accidents du travail et comptabilisation des maladies professionnelles	57
Relations sociales	
Organisation du dialogue social (règles et procédures d'information, de consultation et de négociation avec le personnel)	59
Bilan des accords collectifs, notamment en matière de santé et de sécurité au travail	60
Promotion et respect des dispositions des conventions fondamentales de l'OIT	
Respect de la liberté d'association et du droit de négociation collective	52; 59
Élimination des discriminations en matière d'emploi et de profession	52; 61
Élimination du travail forcé ou obligatoire	52
Abolition effective du travail des enfants	52
Formation	
Politiques mises en œuvre en matière de formation, notamment en matière de protection de l'environnement	54
Nombre total d'heures de formation	54
Égalité de traitement	
Mesures prises en faveur de l'égalité entre les femmes et les hommes	61
Mesures prises en faveur de l'emploi et de l'insertion des personnes handicapées	62
Politique de lutte contre les discriminations	62

	N° de pages
INFORMATIONS ENVIRONNEMENTALES	
Politique générale en matière environnementale	
Organisation de la société pour prendre en compte les questions environnementales et démarches d'évaluation ou de certification	68
Moyens consacrés à la prévention des risques environnementaux et des pollutions	73
Montant des provisions et garanties pour risques en matière d'environnement	73
Pollution et gestion des déchets	
Prévention, réduction ou réparation des rejets dans l'air, l'eau et le sol affectant gravement l'environnement	73
Prise en compte des nuisances sonores et lumineuses	73
Prise en compte de toute autre forme de pollution spécifique à une activité	73
Économie circulaire	
i) Prévention et gestion des déchets	
Mesures de prévention, de recyclage, de réutilisation, d'autres formes de valorisation et d'élimination des déchets	69
Actions de lutte contre le gaspillage alimentaire	73
ii) Utilisation durable des ressources	
Consommation d'eau et approvisionnement en fonction des contraintes locales	70
Consommation de matières premières et mesures prises pour améliorer l'efficacité de leur utilisation	73
Consommation d'énergie, mesures prises pour améliorer l'efficacité énergétique et recours aux énergies renouvelables	69
Utilisation des sols	73
Changement climatique	
Rejets de gaz à effet de serre	69; 71
Adaptation aux conséquences du changement climatique	69; 71
Objectifs de réduction fixés volontairement à moyen et long terme pour réduire les émissions de gaz à effet de serre et moyens mis en œuvre à cet effet	69; 71
Protection de la biodiversité	
Mesures prises pour préserver ou développer la biodiversité	73

	N° de pages
INFORMATIONS SOCIÉTALES	
Engagements sociétaux en faveur du développement durable	
Impact des activités en matière d'emploi et de développement local	63
Impact de l'activité sur les populations riveraines ou locales	63
Relations et modalités du dialogue avec les parties prenantes	63
Actions de partenariat ou de mécénat	64; 65; 66
Sous-traitance et fournisseurs	
Prise en compte dans la politique d'achat des enjeux sociaux et environnementaux	67
Prise en compte dans les relations avec les fournisseurs et sous-traitants de leur responsabilité sociale et environnementale	67
Loyauté des pratiques	
Mesures prises en faveur de la santé, la sécurité des consommateurs	67
Actions engagées pour prévenir la corruption	66
Autres actions engagées en faveur des droits de l'homme	52

8.8 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 sa section 4.3 *Tendance 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 à la section 1.2.1 *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 à la section 1.2.1 *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 à la section 1.2.1 *Facteurs de risque* 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.

Conception et réalisation : **côtécorp.**

Tél. : +33 (0)1 55 32 29 74

Ce document est imprimé sur un papier issu de forêts gérées durablement.



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 :
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)

 [@teleperformance_group](https://www.instagram.com/teleperformance_group)