Simpler. Faster. Safer.

Document d'enregistrement universel 2019

RAPPORT FINANCIER ANNUEL

Teleperformance
each interaction matters

TELEPERFORMANCE EN 2019 2
MESSAGE DU PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL 5

1 PRÉSENTATION DU GROUPE ET RISQUES

1.1 Présentation du groupe 12
1.2 Risques et contrôle 40

2 DÉCLARATION DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE

2.1 Modèle d'affaires 60
2.2 Principaux enjeux extra-financiers et stratégie RSE 62
2.3 Un employeur de référence sur son marché 65
2.4 Un partenaire de confiance 75
2.5 Un important engagement sociétal 78
2.6 Favoriser la responsabilité environnementale au sein du groupe 82
2.7 Une politique RSE reconnue 87
2.8 Méthodologie 88
2.9 Rapport de l'organisme tiers indépendant sur la déclaration consolidée de performance extra-financière 90

3 GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

3.1 Gouvernance 94
3.2 Rémunération des organes d'administration et de direction 125
3.3 Informations complémentaires en matière de gouvernement d'entreprise 154

4 COMMENTAIRES SUR L'EXERCICE

4.1 Examen de la situation financière et du résultat du groupe 160
4.2 Examen de la situation financière et du résultat de la société 165
4.3 Tendances et perspectives 167

5 COMPTES CONSOLIDÉS

5.1 État de la situation financière 170
5.2 État du résultat 171
5.3 État du résultat global 171
5.4 État des flux de trésorerie 172
5.5 Variation des capitaux propres 173
5.6 Notes annexes aux états financiers consolidés 174
5.7 Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés 212

6 COMPTES SOCIAUX

6.1 Bilan actif 216
6.2 Bilan passif 216
6.3 Compte de résultat 217
6.4 Notes annexes 218
6.5 Tableau des filiales et participations 235
6.6 Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels 237
6.7 Résultats financiers au cours des cinq derniers exercices 240

7 INFORMATIONS SUR L'ÉMETTEUR

7.1 Renseignements sur la société 242
7.2 Capital social 244
7.3 Actionnariat 249
7.4 Cotation boursière 253
7.5 Dividendes 254
7.6 Communication financière 255

8 INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES

8.1 Responsable du document d'enregistrement universel 258
8.2 Contrôleurs légaux des comptes 258
8.3 Table de concordance du document d'enregistrement universel 258
8.4 Table de concordance du rapport financier annuel (et autres informations intégrées) 261
8.5 Table de concordance du rapport de gestion 261
8.6 Table de concordance du rapport sur le gouvernement d'entreprise 263
8.7 Table de concordance de la déclaration de performance extra-financière 264
8.8 Remarques générales 266

Teleperformance
each interaction matters

Document d'enregistrement universel 2019

INCLUANT LE RAPPORT FINANCIER ANNUEL

Incorporation par référence :

En application de l'article 19 du règlement européen 2017/1129, les éléments suivants sont inclus par référence dans le présent document d'enregistrement universel :

1. Concernant l'exercice clos le 31 décembre 2018 :

Le rapport de gestion, les comptes consolidés, les comptes sociaux ainsi que les rapports des commissaires aux comptes correspondants figurant dans le document de référence déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 4 mars 2019 sous le n° D-19-0093 (https://www.teleperformanceinvestorrelations.com/media/4502592/Teleperformance-ddr-2018-VF.pdf).

2. Concernant l'exercice clos le 31 décembre 2017 :

Le rapport de gestion, les comptes consolidés, les comptes sociaux ainsi que les rapports des commissaires aux comptes correspondants figurant dans le document de référence déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 2 mars 2018 sous le n° D-18-0095 (https://www.teleperformanceinvestorrelations.com/media/3810379/teleperformance-ddr-2017-vf.pdf).

AUTORITÉ DES MARCHÉS FINANCIERS
AMF

Ce document d'enregistrement universel a été déposé le 2 mars 2020 auprès de l'AMF, en sa qualité d'autorité compétente au titre du règlement (UE) n°2017/1129, sans approbation préalable conformément à l'article 9 dudit règlement.

Le document d'enregistrement universel peut être utilisé aux fins d'une offre au public de titres financiers ou de l'admission de titres financiers à la négociation sur un marché réglementé s'il est complété par une note d'opération et le cas échéant, un résumé et tous les amendements apportés au document d'enregistrement universel. L'ensemble alors formé est approuvé par l'AMF conformément au règlement (UE) n°2017/1129.

Teleperformance en 2019

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.

Activités

Créé en 1978 par Daniel Julien, Teleperformance est **un leader mondial des services aux entreprises en solutions digitales intégrées**. Il est le partenaire privilégié *High Tech-High Touch*, dans le monde entier des entreprises leaders sur leur marché et en développement rapide, ainsi que des administrations pour la mise en œuvre de stratégies d'optimisation et de transformation digitale de leur expérience client et autres processus métiers.

"Simpler. Faster. Safer."*

Teleperformance s'engage auprès de ses clients d'être un partenaire :

- agile, flexible et homogène ;
- rapide dans la mise en place de solutions optimisées, combinant technologies et capital humain ;
- solide financièrement et fiable dans la protection de la marque du client dans le domaine de la sécurité des systèmes et des données personnelles.

Teleperformance propose à ses clients une offre globale et intégrée "One-Office" se déclinant en trois familles de solutions à forte valeur ajoutée :

"One-Office"

- **Expérience client**
  - Relation clients
  - Assistance technique
  - Acquisition de clients
  - Recouvrement de créances**
  - Interprétariat et traduction**

- **Back-Office**
  - Solutions dédiées par secteur
  - Services comptables et administratifs
  - Ressources humaines
  - Modération de contenu
  - Gestion des demandes de visa et services aux consulats**

- **Conseil / *Knowledge services***
  - Conseil en processus métier
  - Solutions analytiques
  - Automatisation & Intelligence artificielle

L'offre de services de Teleperformance est unique et s'appuie sur une démarche ***High Tech-High Touch***, combinant technologies et intelligence émotionnelle, véritable ADN du groupe. L'excellence opérationnelle est assurée par la discipline managériale **Lean Six Sigma** déployée dans tout le groupe.

HIGH TECH

- Procédures et systèmes fiables et solides dans les technologies de l'information
- Solutions omnicanal intégrées
- Modèles prédictifs et intelligence artificielle
- Systèmes automatisés intelligents
- Cybersécurité

HIGH TOUCH

- Recrutement des meilleurs talents : procédures digitales, évaluations psychographiques et modèles prédictifs
- Coaching et formation à tous les niveaux
- Déploiement de programmes de management visant l'excellence et le changement *(Management with a Purpose)*
- Environnements multiculturels et variés intégrant une approche locale

* *"Plus simple. Plus vite. Plus sûr."*

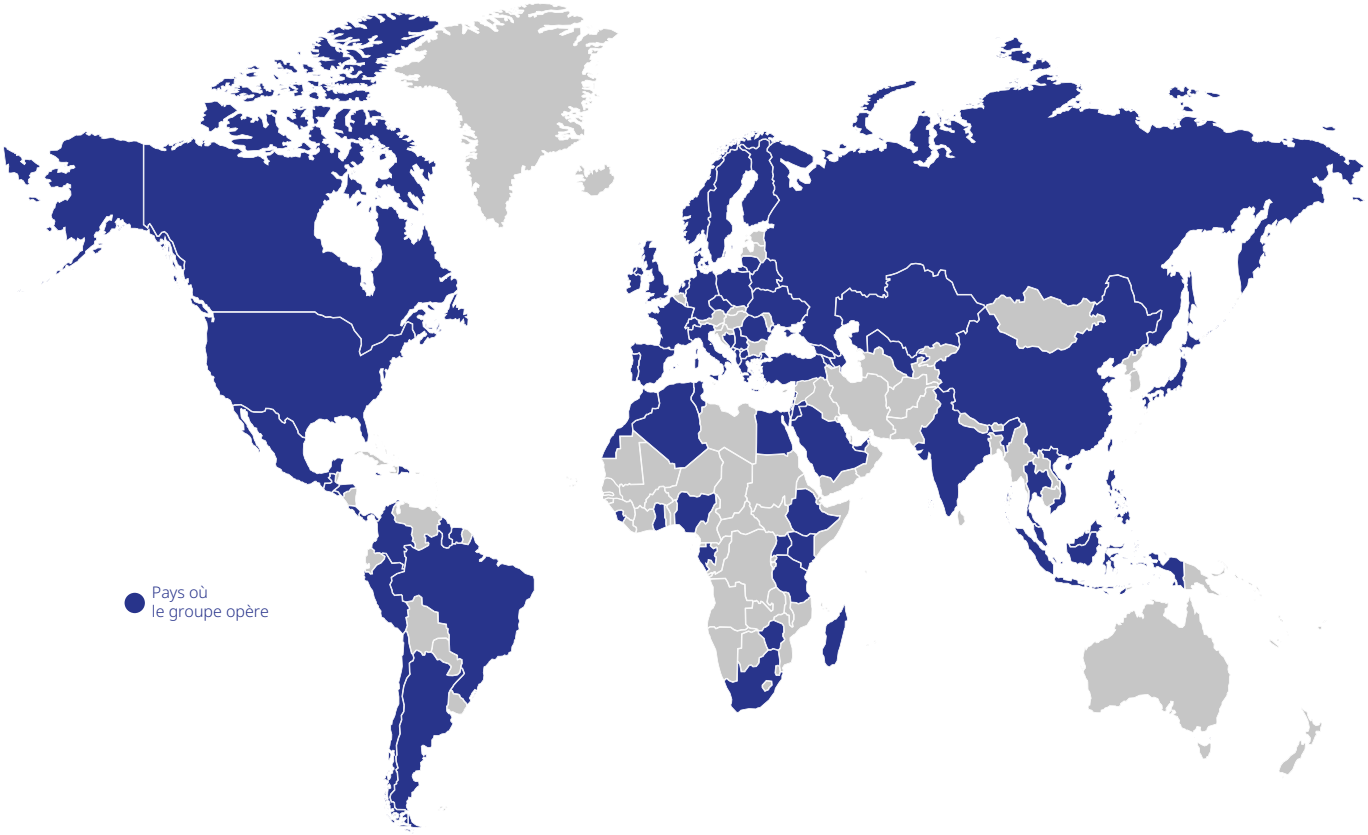
** *Solutions classées dans les activités « services spécialisés » dans la répartition financière des activités de Teleperformance, les autres solutions étant classées dans les activités* core services & D.I.B.S *– cf chiffres clefs de performance financière*

Leadership mondial

Présent dans 80 pays, Teleperformance est un groupe multiculturel qui bénéficie de la plus large empreinte géographique sur son cœur de métier et est capable de gérer des programmes dans plus de 265 langues.

Le groupe compte 1 000 clients avec lesquels il réalise un chiffre d'affaires de 5,4 milliards d'euros, dont près de 50 % réalisés auprès de sociétés multinationales.

Au cours de l'année 2019, Teleperformance a renforcé sa présence mondiale avec l'extension et l'ouverture de sites et démarré des activités dans de nouveaux pays, comme au Japon et en Macédoine du nord.



Chiffres clés

DES ACTIVITÉS DANS 80 PAYS	+ de 265 LANGUES	+ de 170 MARCHÉS	1 000 CLIENTS	+ de 330 000 COLLABORATEURS

Les moments forts de l'année

Renforcement de l'organisation managériale

Le poste de directeur de la transformation au niveau mondial a été créé en septembre 2019 et confié à Bhupender Singh, ex-CEO d'Intelenet. Président et directeur des opérations de la zone ibérico-LATAM, Agustin Grisanti a également pris en charge la direction des opérations de la zone CEMEA. Ces nominations clés reflètent le renforcement de la direction générale visant à accompagner l'accélération de la transformation du groupe en un leader mondial des services aux entreprises en solutions digitales intégrées.

Inauguration du Teleperformance Innovation Experience Center (T.I.E.C.) au cœur de la Silicon Valley

En octobre 2019, le groupe a inauguré le Teleperformance Innovation Experience Center (T.I.E.C.) à Santa Clara aux Etats-Unis.

Ce nouveau showroom présente l'expertise mondiale et l'ensemble des solutions digitales et innovantes du groupe, au cœur de son nouvel écosystème digital clients et partenaires.

Déploiement d'un nouveau programme de cybersécurité au niveau mondial

Teleperformance a lancé le projet Eagle au cours de l'année 2019 avec pour objectif de renforcer la cybersécurité de ses opérations au niveau mondial, un enjeu au cœur de la proposition de valeur du groupe.

Elle repose notamment sur une importante campagne de sensibilisation et de formation des employés et une refonte de l'architecture réseau afin d'améliorer l'identification des risques.

Consolidation de l'organisation RSE

En janvier 2019, Teleperformance a consolidé son organisation en matière de Responsabilité sociétale des entreprises (RSE) avec l'extension des équipes dédiées et le renforcement des procédures. La mission de cette nouvelle organisation s'appuie sur les objectifs du Pacte mondial des Nations unies, dont le groupe est signataire depuis 2011. L'objectif est aussi de valoriser davantage l'ensemble des initiatives RSE du groupe auprès de toutes ses parties prenantes.

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

Terre | Respect
Je traite les autres avec gentillesse et empathie

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

Air | Innovation
Je crée et j'améliore

Feu | Engagement
Je suis passionné et engagé

Message du président-directeur général

DANIEL JULIEN

> **"l'année écoulée a permis à Teleperformance d'établir de nouveaux records de croissance, de profitabilité, et de création d'emplois dans le monde."**

Une fois de plus, l'année écoulée a permis à Teleperformance d'établir de nouveaux records de croissance, de profitabilité, et de création d'emplois dans le monde. Nous avons embrassé la transformation digitale, en combinant les démarches *'High Touch'* et *'High Tech'*, permettant ainsi d'apporter une expérience client enrichie, plus personnalisée, **"plus simple, plus rapide, plus sûre"**.

Avec un chiffre d'affaires de 5 355 millions d'euros, soit 6 milliards de dollars US*, nous avons consolidé notre leadership mondial dans la gestion omnicanal de l'expérience client externalisée en intégrant les solutions digitales.

Notre structure financière et nos résultats nous permettent d'investir pour nos clients, comme actuellement dans la cybersécurité et l'intelligence artificielle, de développer des environnements de travail de grande qualité, de promouvoir nos employés, et de verser un dividende significatif à nos actionnaires.

Nous sommes porteurs et conscients de notre responsabilité sociétale. Les multiples reconnaissances telles que Vigeo et MSCI ainsi que les distinctions 'Great Place to Work®' and 'Best Places to Work®' en constituent un témoignage concret : aujourd'hui, sur les cinq continents, 70 % des employés de Teleperformance exercent leur activité dans une filiale qui a été spécifiquement distinguée pour son environnement de travail.

En 2020, nous nous attachons à poursuivre cette œuvre de croissance, de partenariat enrichi avec nos clients, et de progrès pour toutes nos parties prenantes. Notre ambition est de devenir une référence au plan mondial d'un groupe de services créateur de valeur pour les consommateurs, les clients, les employés, les partenaires et les actionnaires.

Teleperformance devrait continuer de croitre à plus de + 7 % à données comparables, une progression très supérieure à la dynamique du marché, à améliorer ses marges, à créer davantage d'emplois et à améliorer encore ses indicateurs de responsabilité sociétale.

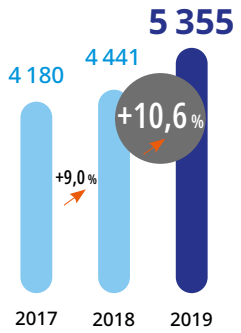
L'avenir reste à écrire ; il se construit sur une vision, une dynamique et des opportunités, en dépit des challenges et des risques, mais toujours grâce à la passion et l'engagement de tous ceux qui y contribuent.

** Avec 1 euro = 1,12 dollar US*

Chiffres clés de performance financière*

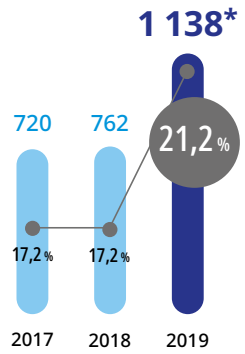
CROISSANCE ET RENTABILITÉ

Chiffre d'affaires
(M€)



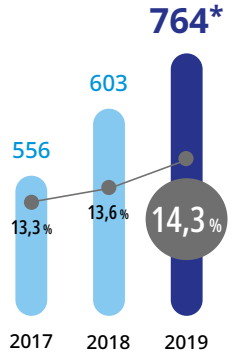
Croissance à données comparables

EBITDA courant
(M€)



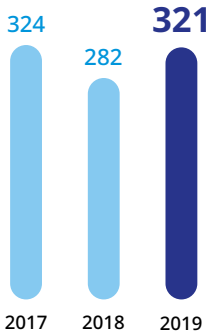
EBITDA courant / chiffre d'affaires

EBITA courant
(M€)

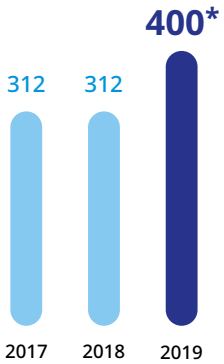


EBITA courant / chiffre d'affaires

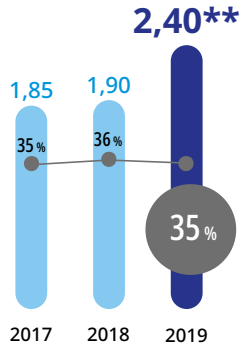
Cash-flow net disponible
(M€)



Résultat net part du groupe
(M€)



Dividende par action
(€)

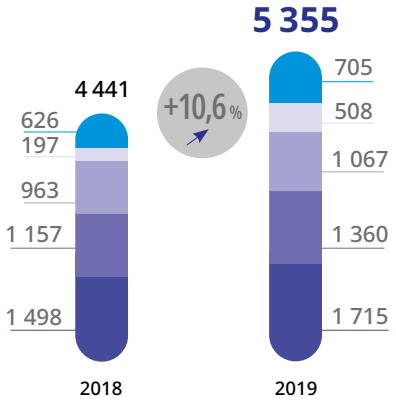


Taux de distribution

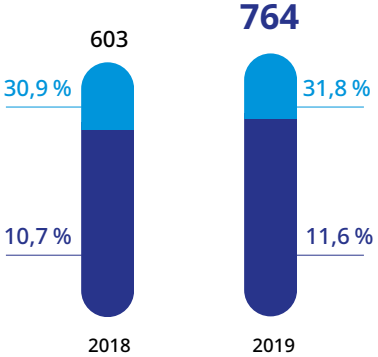
** Après impact IFRS 16*
*** Soumis à l'approbation des actionnaires à la prochaine assemblée générale du 16 avril 2020.*

UN PORTEFEUILLE D'ACTIVITÉS DIVERSIFIÉ ET RENTABLE

Répartition du chiffre d'affaires par activité et zone linguistique en 2019 *vs* 2018 (M€)



Répartition de l'EBITA courant par activité en 2019 *vs* 2018 (M€) et marges correspondantes



Croissance à données comparables

Core services & D.I.B.S
Inde et Moyen-Orient
CEMEA
ibérico-LATAM
EWAP

Services spécialisés

Chiffres et données clés extra-financiers

HIGH TOUCH
Un environnement de travail favorable

70 %

DES EFFECTIFS BÉNÉFICIENT
D'UN ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL D'EXCELLENCE ET RECONNU*

** Part des employés travaillant dans une filiale récompensée par les organismes indépendants suivants : Great Place to Work®, Kincentric Best Employer (ex A.On Hewitt) ou Best Places to Work®*

EMPREINTE CARBONE

0,68

TONNE
D'EMPREINTE CARBONE
PAR EMPLOYÉ

-4 %

ENGAGEMENT AUPRÈS DES COMMUNAUTÉS

4,9

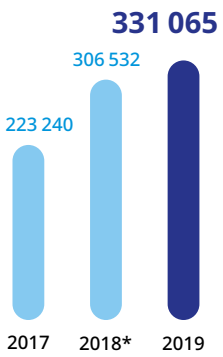
MILLIONS
D'EUROS
DE DONS
EN NUMÉRAIRE
ET EN NATURE *

** Dans le cadre du programme Citizen of the World.*

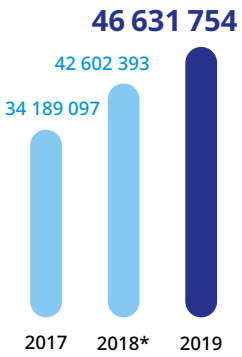
UNE STRATÉGIE RSE RECONNUE

NOTATION AAA
PAR MSCI

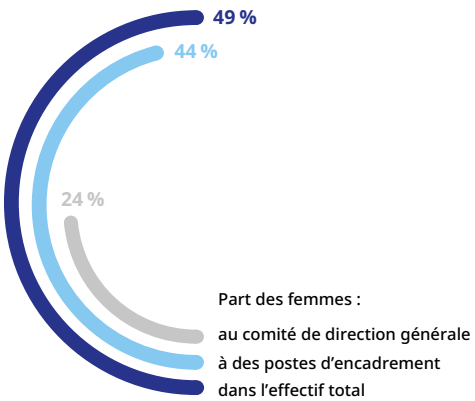
Évolution
de l'effectif total



Heures
de formation



Egalité
hommes / femmes



** Hors Intelenet*

Le comité de direction générale

Une équipe expérimentée et agile pour réussir la transformation du groupe

21	24 %	8
MEMBRES	DE FEMMES	NATIONALITÉS

Composition du comité exécutif

Daniel Julien
Président-directeur général

Jeff Balagna
Directeur des opérations de la zone anglophone et Asie-Pacifique (EWAP)

Eric Dupuy
Directeur en charge du développement commercial du groupe

Agustin Grisanti
Directeur des opérations de la zone Ibérico-LATAM et CEMEA

Scott Klein
Président de la division « services spécialisés »

Olivier Rigaudy
Directeur général délégué et directeur financier groupe

Leigh Ryan
Directrice juridique et responsable de la conformité du groupe

Bhupender Singh
Président en charge de la transformation

Composition du comité de direction générale

Daniel Julien		Président-directeur général
Olivier Rigaudy		Directeur général délégué et directeur financier groupe
Jeff Balagna		Directeur des opérations de la zone anglophone et Asie-Pacifique (EWAP)
Eric Dupuy		Directeur en charge du développement commercial du groupe
Agustin Grisanti		Directeur des opérations de la zone Ibérico-LATAM et Europe continentale, Moyen-Orient et Afrique (CEMEA)
Scott Klein		Président de la division « services spécialisés »
Leigh Ryan		Directrice juridique et responsable de la conformité du groupe
Bhupender Singh		Président en charge de la transformation
Brian Johnson		Président de la zone anglophone (EW)
Yannis Tourcomanis		Président de la zone Europe continentale, Moyen-Orient et Afrique (CEMEA)
Alan Winters		Directeur en charge des affaires administratives
Joao Cardoso		Directeur recherche et développement
Ana Teresa Mesquita		Directrice marketing
Dev Mudaliar		Directeur des systèmes d'information et technologies
Rajendra Deshpande		Directeur de la cybersécurité
Miranda Collard		Directrice de la gestion des clients stratégiques zone anglophone (EW)
Stephanie Wilson		Directrice de la gestion des clients stratégiques zone Europe continentale, Moyen-Orient et Afrique (CEMEA)
Gustavo Mir González		Directeur de la gestion des clients stratégiques zone Ibérico-LATAM
Christine Ernult		Directrice adjointe des finances
David Cook		Directeur du développement commercial zone anglophone (EW)
Pablo Antoja		Directeur du développement commercial zone Ibérico-LATAM

Le conseil d'administration

Un conseil d'administration expérimenté et indépendant pour déterminer les orientations stratégiques du groupe

Daniel Julien
C

Patrick Thomas
L

Emily Abrera
I

Philippe Dominati

Jean Guez

Christobel E.Selecky
I

Alain Boulet
I

Pauline Ginestié
I

Wai Ping Leung
I

Leigh Ryan

Bernard Canetti

Robert Paszczak
I

Angela Maria Sierra-Moreno
I

Stephen Winningham
I

C Président-directeur général

L Administrateur référent

I Administrateur indépendant

Fin de mandat en 2020

14
MEMBRES

64 %
D'INDÉPENDANTS

43 %
DE FEMMES

8 ans
D'ANCIENNETÉ MOYENNE
(hors Daniel Julien, fondateur du groupe)

6 NATIONALITÉS REPRÉSENTÉES

Chine · Colombie · États-Unis · France · Philippines · Royaume-Uni

1

Présentation du groupe et risques

1.1 Présentation du groupe 12

1.1.1 Les grandes étapes du développement du groupe **12**

1.1.2 Les activités du groupe **13**

1.1.3 Les marchés du groupe **18**

1.1.4 La stratégie du groupe **25**

1.1.5 Faits marquants en 2019 **37**

1.1.6 Organigramme (au 31 décembre 2019) **38**

1.2 Risques et contrôle 40

1.2.1 Facteurs de risques **41**

1.2.2 Assurances, couverture de risque et gestion de crise **50**

1.2.3 Procédures de gestion des risques et de contrôle interne **50**

1.2.4 Plan de vigilance **55**

1.1 PRÉSENTATION DU GROUPE

1.1.1 Les grandes étapes du développement du groupe

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, de santé et de marketing services. Cette même année, il devient le 2e prestataire mondial de la gestion de l'expérience client.

2004

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

2007

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

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.

2016-2019 : Développement des services spécialisés et accélération de la transformation de Teleperformance en un leader mondial des services aux entreprises en solutions digitales intégrées

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- » – *High Tech–High Touch* –, 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 créée une nouvelle offre de solutions : 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.

2019

Teleperformance accélère sa transformation en un groupe leader mondial des services aux entreprises en solutions digitales intégrées.

L'organisation managériale du groupe a été renforcée. Le poste de directeur de la transformation au niveau mondial a été créé et confié à Bhupender Singh, ex-CEO d'Intelenet. Président et directeur des opérations de la zone ibérico-LATAM, Agustin Grisanti a également pris en charge la direction des opérations de la zone CEMEA.

Le groupe a inauguré le *Teleperformance Innovation Experience Center* (T.I.E.C.) à Santa Clara aux États-Unis. Reflet de la transformation du groupe, ce nouveau *showroom* présente l'expertise mondiale et l'ensemble des solutions digitales et innovantes du groupe, situé au cœur de son nouvel écosystème digital clients et partenaires.

1.1.2 Les activités du groupe

Introduction : Un leader mondial des services aux entreprises en solutions digitales intégrées

Créé en 1978 par Daniel Julien, Teleperformance est un leader mondial des services des entreprises en solutions digitales intégrées. Il est le partenaire privilégié dans le monde entier d'entreprises mondiales leaders sur leur marché et en développement rapide, ainsi que des administrations pour la mise en œuvre de stratégies d'optimisation et de transformation digitale de leur expérience client et leurs processus métiers.

Le groupe compte plus de 330 000 collaborateurs répartis dans 80 pays et gère des programmes dans plus de 265 langues et dialectes dans plus de 170 marchés et dans de nombreux secteurs clients. Ses capacités opérationnelles représentent 242 000 stations de travail informatisées réparties sur près de 460 sites.

Teleperformance compte **deux activités :**

- **les activités *core services & D.I.B.S. (Digital Integrated Business Services) :***
  - relations clients ;
  - assistance technique ;
  - acquisition de clients ;
  - services de back-office dans le domaine des ressources humaines et de la comptabilité, et spécifiques par secteur client ;
  - conseil en processus métier (*knowledge services*) dans le domaine des solutions analytiques, des systèmes automatisés et de l'intelligence artificielle.
- **les activités « services spécialisés » :**
  - les services d'interprétariat et de traduction ;
  - la gestion des demandes de visas et services aux consulats ;
  - le recouvrement de créances.

Les solutions *D.I.B.S. (Digital Integrated Business Services)*, ont été créées à la suite de l'acquisition de la société Intelenet le 4 octobre 2018*. Elles incluent les activités ex-Intelenet et regroupent les activités à haute valeur ajoutée de gestion des processus métier et de services de plateforme digitale ainsi que les activités de conseil opérationnel du groupe. Cette gamme de solutions a été pleinement intégrée et déployée sur l'ensemble des activités *core services* du groupe pour donner naissance à l'activité *core services & D.I.B.S.* au 1er janvier 2019.

La majorité des solutions *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, les solutions *D.I.B.S.* constituent une offre de solutions intégrées de transformation digitale sur l'ensemble de la chaîne de valeur de l'expérience client.

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. Le groupe met au service des entreprises au niveau mondial son savoir-faire en matière de gestion du capital humain, des infrastructures entièrement dédiées à la gestion de l'expérience client ainsi qu'une technologie de haut niveau assurant qualité, sécurité et fiabilité.

* *Descriptif de l'opération dans le Document de référence 2018, section 1.1.2.2.3 « Acquisition de la société Intelenet et création de Teleperformance D.I.B.S. »*

1.1.2.1 Les activités *core services & D.I.B.S.*

Chiffres clefs en 2019

	Périmètre d'activités	Chiffre d'affaires *(en millions d'euros) - en % du CA total groupe*	Effectif total au 31/12/2019	Nombre de pays d'implantation	Principaux secteurs clients
Core services & D.I.B.S.		**4 650 (87 %)**	**318 948**	**55**	**Tout secteur**
Zones linguistiques	EWAP	1 715 (32 %)	93 654	13	Tout secteur
	Ibérico-LATAM	1 360 (25 %)	104 010	13	Tout secteur
	CEMEA	1 067 (20 %)	51 131	28	Tout secteur
	Inde & Moyen-Orient*	508 (10 %)	70 153	6	Tout secteur

** activités ex-Intelenet.*

Les activités *core services & D.I.B.S.* regroupent une large gamme de services incluant principalement les services de relations clients, d'assistance technique, d'acquisition de clients, de back-office et de conseil en processus métier.

Les activités *core services & D.I.B.S.* réparties au niveau mondial sont organisées en quatre grandes zones linguistiques :

- la zone anglophone et Asie-Pacifique (EWAP) ;
- la zone ibérico-LATAM ;
- la zone Europe continentale, Moyen-Orient et Afrique (CEMEA) ;
- la zone Inde & Moyen-Orient, incluant les activités ex-Intelenet, société acquise en octobre 2018.

L'offre *core services & D.I.B.S.* 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 intégrée repose sur des standards de qualité déployés au niveau mondial et des outils technologiques spécifiques.

Une part importante de l'activité *core services & D.I.B.S.* du groupe, bien qu'en retrait par rapport à 2018 (78 % *vs* 84 % du chiffre d'affaires), relève de la gestion d'appels entrants provenant de consommateurs ou de citoyens demandeurs d'informations.

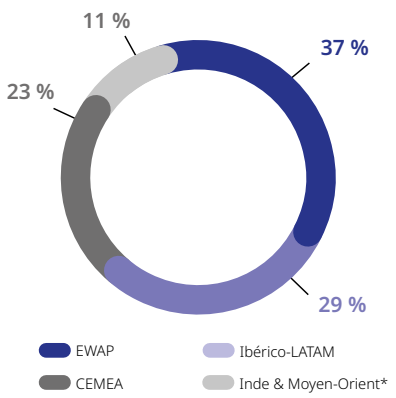
À la suite notamment de l'acquisition de la société Intelenet en octobre 2018, la contribution des activités « non-voix », tels que la gestion de processus métiers, le conseil opérationnel et les solutions *chat* et e-mail, est en hausse significative en 2019 pour atteindre 14 % du chiffre d'affaires des activités *core services & D.I.B.S.* contre 9 % en 2018.

La gestion des appels sortants, activité minoritaire du groupe, stable à 6 % du chiffre d'affaires, concerne principalement les services d'acquisition de clients.

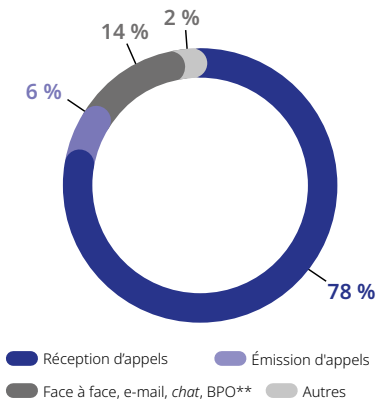
Le groupe s'appuie sur son réseau d'implantations au niveau mondial pour couvrir un grand nombre de marchés à partir de centres opérationnels soit domestiques, soit multilingues, soit situés dans un pays proche *(nearshore)* ou lointain *(offshore)* du marché à couvrir.

Répartition du chiffre d'affaires des activités *core services & D.I.B.S.* (2019)

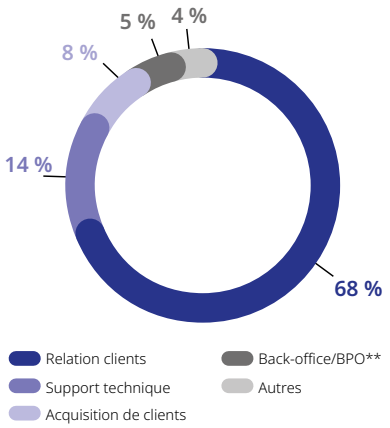
Par zone linguistique



Par nature de contact



Par type de services



* *Activités ex-Intelenet.*
** *BPO : Business Process Outsourcing ou gestion de processus métier.*

Description des principaux types de services

Type de service	Domaines d'intervention et solutions
Relations clients	• 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 de contrat • Assistance sur les réseaux sociaux • Nouveaux e-services spécifiques, comme l'assistance aux joueurs en ligne *(gaming)*
Support technique	• 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 *(BtoC)* • Assistance dans l'installation, l'exploitation et le dépannage des réseaux, ainsi que la configuration des pare-feux et la distribution des données *(BtoB)* Teleperformance offre un support à plusieurs niveaux de service : • Niveau 1 – solutions aux problèmes standards • Niveau 2 – résoudre des problèmes complexes par téléphone, par accès aux systèmes à distance ou sur place • Niveau 3 – support de haut niveau pour les cas atypiques et critiques
Acquisition de clients	• Génération de *leads* et planification de rendez-vous • Services de vérification des données • Vente croisée et additionnelle • Actions de fidélisation • Programmes et enquêtes de reconquête • Gestion de comptes clients
Services de back-office	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 : • Solutions dédiées par secteur client (exemple : processus de traitement des données dans les services financiers lors de la mise en place d'un prêt bancaire) • Gestion externalisée de la paie et des effectifs • Procédures de paiement/procédures d'encaissement (*client order processing*) • Gestion des risques de fraude • Gestion des commandes et des dossiers • Facturation et remboursement • Processus de codification *(coding)* • Nouveaux e-services tels que les services de modération de contenus sur les réseaux sociaux
Conseil en processus métier *(knowledge services)* *	• Conseil en organisation opérationnelle/évaluation – procédures d'optimisation – mise en place de programme de transformation globale • Développement de modèles prédictifs à partir des interactions avec les consommateurs • Solutions automatisées & Intelligence artificielle

* *Fusion en 2019 des activités Praxidia et des activités « knowledge services » de la société Intelenet acquise en octobre 2018.*

1.1.2.2 Les activités « services spécialisés »

Chiffres clefs 2019

	Périmètre d'activités	Effectif total au 31/12/2019	Nombre de pays d'implantation	Principaux secteurs clients
Services spécialisés		12 053	53	Tout secteur
Principales sociétés	LanguageLine Solutions (LLS)	6 200*	17	Santé Administrations Banque et assurance Télécommunications
	TLScontact	1 738	40**	Administrations/ Gouvernements
	AllianceOne Receivables Management (ARM)	4 088	3	Services financiers Administrations Télécommunications

* *Hors interprètes externes sous contrat avec LLS.*
** *bureaux d'accueil TLScontact (*visa application centers*)*

Le chiffre d'affaires des activités « services spécialisés » s'est élevé à 705 millions d'euros en 2019, soit 13 % 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)

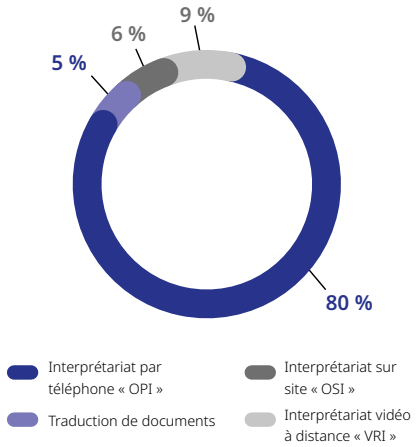
Fondée en 1982 et acquise par Teleperformance en septembre 2016, LanguageLine Solutions est le leader sur le marché nord-américain des solutions d'interprétariat à distance pour le compte de nombreuses sociétés et institutions dans les secteurs de la santé, des assurances, des services financiers, des 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 & D.I.B.S.* En 2019, cette société offrait des services en plus de 240 langues à 30 000 clients aux États-Unis, au Canada et au Royaume-Uni, forte d'un réseau efficace de 10 900 interprètes au service de la société, tous statuts confondus, salariés et non-salariés.

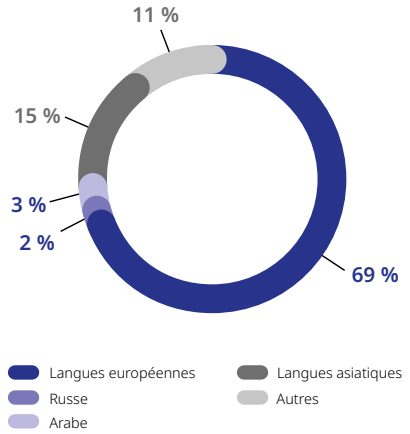
Description des principaux types de services

Type de service	Domaines d'intervention et solutions
Interprétariat par téléphone (« OPI »)	• Accès rapide par téléphone et à la demande à des interprètes hautement qualifiés 24/7/365 en plus de 240 langues
Interprétariat par vidéo à distance (« VRI »)	• Permet une interaction directe en face-à-face grâce à des équipements dédiés ou supports mobiles améliorant ainsi la communication grâce aux repères visuels et au langage corporel • Particulièrement adapté aux groupes et aux jeunes enfants
Interprétariat sur site (« OSI »)	• Solution requise pour des interactions complexes sur des sujets sensibles • Impliquant plusieurs participants ou des jeunes enfants
Autres solutions	• Traduction 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

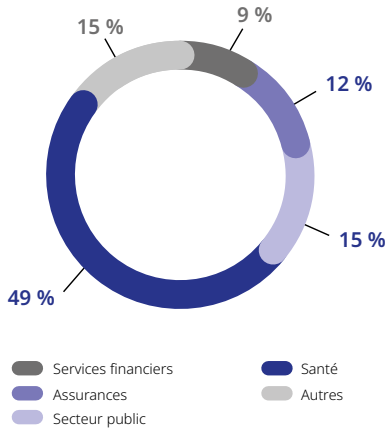
Répartition du chiffre d'affaires de LanguageLine Solutions par type de service linguistique (2019)



Répartition des effectifs de LanguageLine Solutions par compétence linguistique (2019)



Répartition du chiffre d'affaires de LanguageLine Solutions par secteur client (2019)



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 10 900 interprètes de LanguageLine Solutions sont aujourd'hui répartis dans 17 pays. Ils sont composés non seulement de salariés représentant un effectif total de 6 200 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 mettre à disposition de façon constante l'interprète adapté à la demande. Elle représente près de 80 % de l'ensemble des interprètes au service de la société.

L'efficience de la plateforme *cloud* du système ERP Olympus explique en grande partie la qualité de services délivrée par les interprètes de LanguageLine Solutions.

Les synergies avec les autres activités du groupe Teleperformance : développement des activités *offshore*

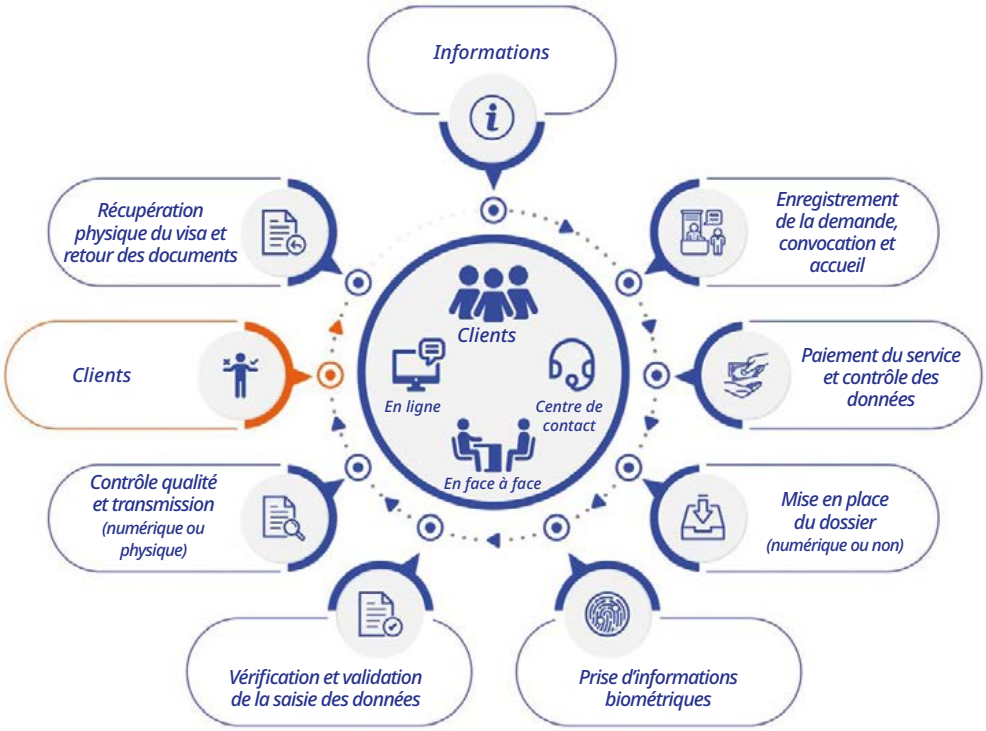
En 2017, les premières synergies entre les activités *core services & D.I.B.S.* de Teleperformance et LanguageLine Solutions ont été développées dans le domaine du recrutement. En 2019, près de 1 400 interprètes salariés du groupe, soit le double par rapport à 2018, travaillaient dans les sites de Teleperformance pour servir le marché nord-américain en langue arabe, en espagnol, en italien, en portugais et en russe. Ces interprètes ont un statut de personnel externalisé au sein de Teleperformance *(affiliates)*. Ce développement s'explique par la présence importante du groupe en Égypte, en Colombie, en Albanie, au Portugal, en Lituanie et à Dubaï. Ces synergies ont un impact positif sur la croissance de l'activité et les marges de la société LanguageLine Solutions.

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 et des services aux consulats. 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.

Description de la procédure de délivrance du visa



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.

Le chiffre d'affaires de TLScontact a été multiplié par près de cinquante depuis sa création en 2009. Son succès est porté par une technologie de pointe, qui repose notamment sur 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 150 sites en Europe, en Asie et en Afrique traitant plus de 4 millions de demandes de visas par an, au service de 13 gouvernements :

- de l'espace Schengen : France, Suisse, Italie, Allemagne, Danemark, Pays-Bas, Hongrie, Belgique, Portugal ;
- de pays membres du Commonwealth : Royaume-Uni ;
- et de pays à réglementation particulière : Israël, 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, qui rémunère la qualité du traitement 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*).

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 parti 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 selon les spécificités du marché du travail des pays où la société opère.

1.1.3 Les marchés du groupe

1.1.3.1 Marchés des activités *core services & D.I.B.S.*

L'acquisition en 2018 de la société Intelenet par Teleperformance a significativement contribué à l'élargissement de son marché. Ce dernier couvre non seulement les activités de gestion de l'expérience client externalisée, mais également et désormais la gestion des processus métier et les activités de conseil opérationnel, notamment dans le domaine des ressources humaines, de la finance et comptabilité et des solutions spécifiques par secteur.

Le marché total des services aux entreprises (ou gestion des processus métier) à fort contenu technologique (automatisation et intelligence artificielle) ainsi couvert par Teleperformance est quatre à six fois plus important en valeur que le marché historique du groupe dont il demeure le leader mondial.

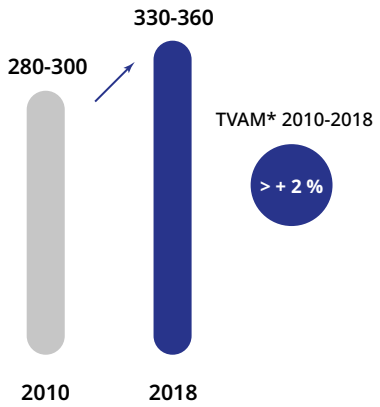
1.1.3.1.1 Le marché de la gestion de l'expérience client

La gestion de l'expérience client représentait en 2018 un marché mondial de l'ordre de 330-360 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 grâce notamment à :

- l'adoption rapide des appareils de communication mobiles, smartphones et tablettes, permettant aux consommateurs/utilisateurs d'interagir rapidement avec les marques et avoir une réponse immédiate à leurs questions ;
- la multiplication des canaux d'interactions et notamment « non-voix » (e-mail, SMS, réseaux sociaux ou *chat*) qui bénéficient d'une croissance annuelle à deux chiffres ; la « voix » reste de loin le principal canal de communication, même si sa croissance est moindre ;
- le développement soutenu de nouveaux services en ligne visant à faciliter le quotidien des consommateurs et citoyens, comme l'internet des objets, (IoT) ou le *cloud*, crée de nouveaux besoins, dans de nombreux secteurs d'activités clients comme la distribution, l'hôtellerie ou le loisir.

Le marché couvre principalement les domaines du service de relations clients, du support technique et de l'acquisition de clients.

Taille et évolution du marché mondial de la gestion de l'expérience client (2010-2018) *(en milliards de dollars US)*

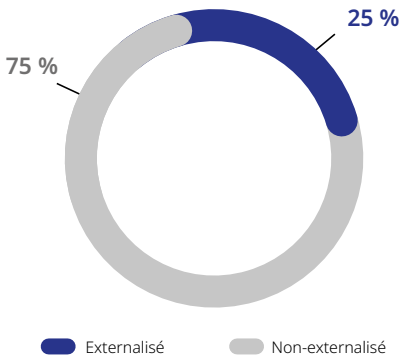


Source : Everest (2019).
** Taux de variation annuel moyen.*

Le marché est faiblement externalisé : ce dernier croît à un rythme d'environ + 4 % par an. Selon le cabinet Everest, il est externalisé à hauteur de 25 %, ce qui représente environ 86 milliards de dollars US en 2018, en croissance attendue de + 3,5 % par an sur la période 2018-2021. Le taux d'externalisation est en progression par rapport à 2010 (22 %). Le cabinet HFS Research estime ce marché à 60 milliards de dollars US en 2018, en croissance de 4,3 % par an sur la période 2018-2021.

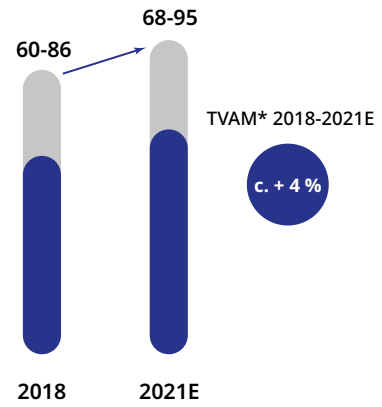
La capacité des sociétés spécialisées dans l'externalisation à améliorer l'expérience client des entreprises dans un environnement omnicanal et digital de plus en plus complexes et incertains (sécurité des personnes, des données et des systèmes) explique l'accroissement régulier du taux d'externalisation.

Taux d'externalisation du marché mondial de la gestion de l'expérience client en 2018



Source : Everest (2019).

Taille et évolution du marché externalisé de la gestion de l'expérience client (2018-2021) *(en milliards de dollars US)*

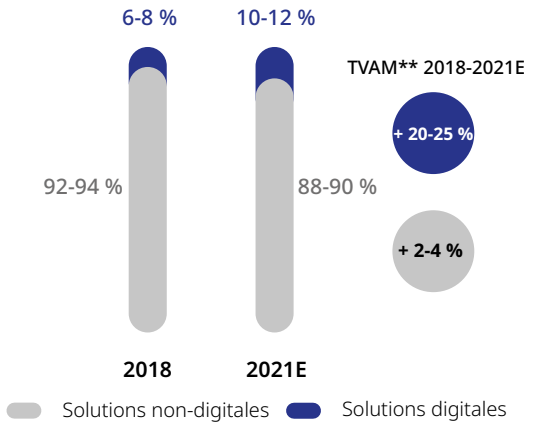


Source : HFS (2019) pour les estimations basses et Everest (2019) pour les estimations hautes.
** Taux de variation annuel moyen*

La croissance de ce marché est portée par le développement rapide des solutions digitales fondées sur les systèmes d'apprentissage des données automatisés, les solutions robotiques, les *chatbots* et l'intelligence artificielle.

Le cabinet Everest estime qu'entre 2018 et 2021, celles-ci afficheront un taux de croissance annuelle moyen d'environ + 20-25 %, contre + 2-4 % pour le marché « traditionnel » (gestion des interactions par téléphone par exemple). La part des solutions digitales devrait représenter 10 à 12 % du marché externalisé de l'expérience client d'ici 2021, contre 6-8 % en 2018.

Taux de pénétration des solutions digitales* dans la gestion de l'expérience client externalisée (2018-2021E)



Source : Everest (2019).
* *Système d'apprentissage des données automatisées, solutions robotiques, chatbots et intelligence artificielle.*
** *Taux de variation annuel moyen.*

1.1.3.1.2 Le marché de la gestion des processus métier (ou « services aux entreprises »)

Afin de pouvoir répondre pleinement à la demande de services plus intégrées et plus complexes de la part des clients, le groupe Teleperformance se développe sur de nouveaux marchés. Avec l'acquisition en octobre 2018 de la société Intelenet, un acteur majeur de la gestion des processus métiers, le groupe élargit son périmètre d'activité et son marché de développement.

La complexité et l'élargissement du marché résultent de sa digitalisation avec l'apparition de deux catégories de clients : les « disrupteurs » et les entreprises « disruptées ». Les premiers sont des entreprises « digitales » qui développent des activités en ligne, de type GAFA (Google Amazon Facebook Apple), souvent multinationales, qui ont besoin d'être accompagnées par des sociétés expertes en gestion omnicanal intégrée de l'expérience client au niveau mondial. Leur objectif est de gérer les « frictions » du monde réel. Les secondes appartiennent à l'environnement économique traditionnel *(legacy)* qui souhaitent mener des stratégies d'optimisation de leurs coûts de fonctionnement par la mise en place de solutions automatisées *end-to-end*.

Dualisation de la demande du marché suite à la digitalisation de l'environnement

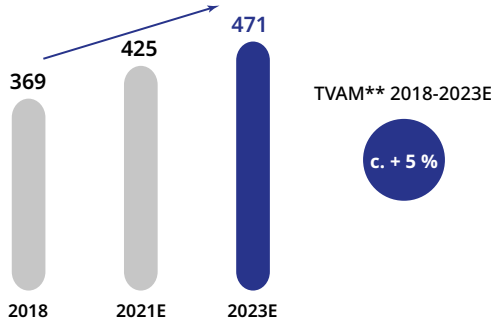
Secteur client (exemples)	"Disruptés"	"Disrupteurs"
Vente au détail	Magasins physiques	E-commerce
Loisirs et télévision payante	Câble & satellite	Diffusion en ligne
Banque, services financiers et assurances	Banques	Fintechs
Transports	Taxis	Plateforme d'économie du partage
Hébergement	Hôtels	Plateforme d'économie collaborative

Le marché mondial de la gestion des processus métiers (ou « services aux entreprises »), correspondant à l'ensemble des activités *core services & D.I.B.S.* de Teleperformance, représentait 369 milliards de dollars US en 2018.

Il couvre les services intégrés de gestion de processus métier spécifiques par secteur (santé, banques, agence de voyage) et dédiés aux fonctions supports (expérience client, ressources humaines, finance et comptabilité...).

La taille du marché de la gestion des processus métiers est quatre à six fois plus élevée que celle du marché de la gestion de l'expérience client externalisée, et progresse par ailleurs à un rythme légèrement supérieur à celui du marché cœur de métier du groupe.

Taille et évolution du marché des services aux entreprises* (2018-2023E) *(en milliards de dollars US)*



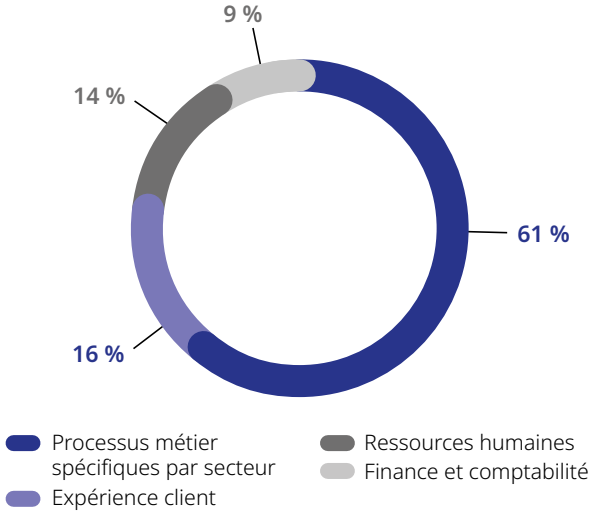
Source : HFS Research (2019).
** Ressources humaines, finance et comptabilité, processus métiers spécifiques par secteur, et gestion externalisée de l'expérience client*
*** Taux de variation annuel moyen*

Le cabinet HFS Research estime la croissance annuelle en valeur de ce marché à environ + 5 % au cours de la période 2018E-2023E. Cette croissance est principalement soutenue par de nouveaux besoins exprimés par les entreprises et les administrations en matière d'automatisation des processus et une demande de plus en plus forte pour des solutions globales de transformation digitale *end-to-end.*

Le boom actuel des interactions clients *(cf. supra)* ainsi que la recherche constante d'amélioration de la qualité et d'une plus grande efficience des processus soutient ce mouvement dynamique.

La gestion des processus métier spécifique par secteur est le contributeur le plus important du marché avec 61 % des volumes.

Composition du marché de la gestion des processus métier par ligne d'activité (2018)



Source : HFS Research.

Ce marché exclut les marchés gestion des demandes de visas et des services d'interprétariat en ligne, qui correspondent aux activités « services spécialisés » du groupe (cf. section 1.1.3.3 *Marchés et concurrence dans les activités « services spécialisés »*).

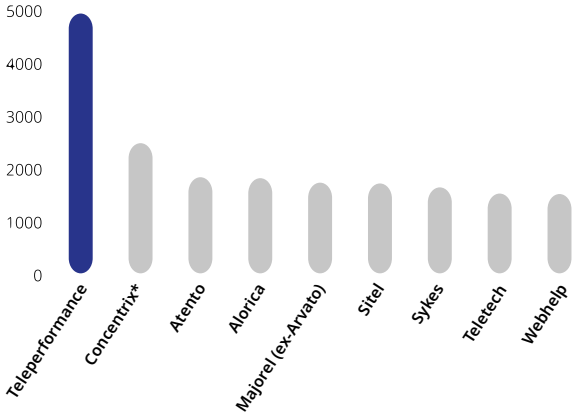
1.1.3.2 Environnement concurrentiel sur le marché des activités *core services & D.I.B.S.*

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

Teleperformance est le leader mondial du marché de la gestion de l'expérience client externalisée.

Le positionnement mondial du groupe, la diversité de son portefeuille clients et de ses solutions, lui permettent 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 10 premiers acteurs du marché mondial de la gestion de l'expérience client externalisée par chiffre d'affaires (2018) *(en milliards de dollars US)*



Source : HFS Research.
** A fusionné avec Convergys au sein du groupe Synnex ; le chiffre d'affaires 2018 de Concentrix inclut la contribution de Convergys à partir du quatrième trimestre 2018.*

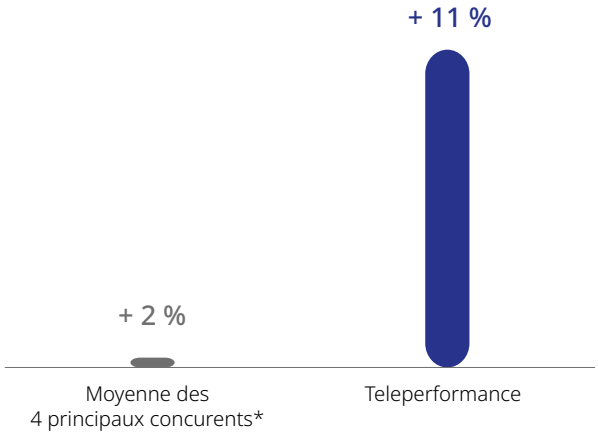
Classement des dix premiers acteurs du marché mondial de la gestion de l'expérience client externalisée par nombre de pays d'implantation (2019E)

#	Concurrents	Pays
1	Teleperformance	80
2	Concentrix *	40
3	Webhelp	36
4	Majorel **	28
5	Sitel	27
6	Sykes	23
7	Transcom	20
8	Sutherland	16
9	TTEC	16
10	Alorica	14

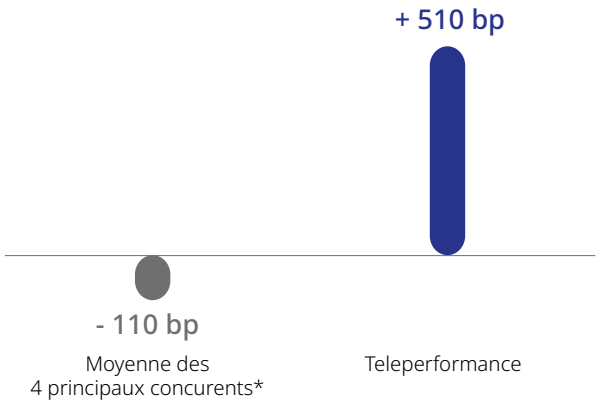
Source : estimations internes et sociétés.
** A fusionné avec Convergys au sein du groupe Synnex ; le chiffre d'affaires 2018 de Concentrix inclut la contribution de Convergys à partir du quatrième trimestre 2018.*
*** Ex-Arvato.*

Performance financières des concurrents directs (2011-2018)

Croissance annuelle du CA (TVAM 2011-2018)**



Évolution de la marge d'EBIT (TVAM 2011-2018)**



* *Échantillon composé des sociétés cotées suivantes : Atento, Convergys, Sykes et Teletech ; les données liées à Convergys couvrent la période 2011-2018, avant la fusion avec Concentrix*
** *Taux de variation annuelle moyen*
Source : Rapports annuels des sociétés

Le marché de la gestion de l'expérience client est aujourd'hui mondialisé, omnicanal, de plus en plus digital et complexe, notamment dans le domaine de la sécurité. Il est par ailleurs marqué par le développement par de nouveaux acteurs de solutions alternatives reposant sur des technologies disruptives comme l'intelligence artificielle et l'automatisation.

Dans ce contexte exigeant et en évolution rapide, le mouvement de consolidation du secteur se poursuit et devrait se poursuivre dans les années à venir avec :

- des sociétés acquéreuses recherchant non seulement la taille critique mais également de nouvelles expertises, technologies et lignes d'activité, leur permettant de développer des solutions globales *Digital Integrated Business Services* qui offrent le plus fort potentiel de croissance rentable ;
- des sociétés en difficulté financière et/ou sans stratégie concluante, qui n'ont ni les moyens de rester compétitives ni les moyens de se développer sans l'appui d'un partenaire industriel ou financier.

Principales opérations de fusion & acquisition sur le marché de la gestion de l'expérience client (2018-2019)

Date	Pays	Type	Cible	Acquéreur	Chiffre d'affaire de la cible
Décembre 2019	USA - Allemagne	Acquisition	CCC	Telus	450 M$ (2019E)
Septembre 2019	Brésil	Acquisition	Chain Serviços and Contact Center	Almaviva Do Brasil	Non public
Juillet 2019	France	Acquisition d'une participation de 61 %	Webhelp Group	Group BBL	1,5 Md€ (2019E)
Avril 2019	Suède - Allemagne	Partenariat	ASA Informationsdienste GmbH	Transcom	Non public
Mars 2019	Suède - Allemagne	Acquisition	TMS connected!	Transcom TopCo AB	Non public
Mars 2019	Italie	Acquisition	PayCare	Comdata	Non public
Janvier 2019	Italie - Espagne	Acquisition	Grupo GSS	Covisian	Non public
Janvier 2019	Allemagne - Maroc	JV : 50 % Saham + 50 % Bertelsmann	Arvato CRM (excl. actvities in France)	Saham Group	Chiffre d'affaires combiné de 1,2 Md€
Juillet 2018	République tchèque	Acquisition	Comgate	Comdata	Non public
Juillet 2018	USA	JV: 55 % Aegis + 45 % Startek	Aegis + Startek business	CSP	Chiffre d'affaires combiné de 700 M$
Juin 2018	USA	Acquisition	Convergys	Concentrix (Synnex)	2,7 Mds$
Juin 2018	France - Allemagne	Acquisition	Sellbytel	Webhelp	Non public
Mai 2018	France - Lettonie	Acquisition: participation majoritaire	Runway BPO	Webhelp	Non public
Avril 2018	Italie - Albanie	Acquisition : 85 % Comdata	CC Tirana	Comdata	Non public
Avril 2018	Italie - France	Acquisition	CCA International	Comdata	164 M€

1.1.3.2.2 Une concurrence élargie aux sociétés de conseil et de services informatiques sur le marché de la gestion des processus métiers

Reflet de la complexité croissante des marchés de la gestion externalisée de l'expérience client et de l'évolution des besoins des clients de plus en plus intégrés (solutions digitales et automatisées *end-to-end*), l'environnement concurrentiel de Teleperformance s'élargit et se diversifie significativement.

Les frontières de cet environnement concurrentiel deviennent plus difficiles à délimiter. Sur le marché de la gestion de l'expérience client, de nouveaux types d'acteurs apparaissent comme les sociétés de services technologiques (ITO), les sociétés de conseil en gestion de processus métier et les sociétés spécialisées dans les services de back-office (BPO).

Les frontières sont aujourd'hui moins nettes entre les différentes composantes du marché de la gestion des processus métier (cf. *infra* – les marchés du groupe), avec des acteurs pluridisciplinaires qui se positionnent davantage comme des *global business services partners.* De plus, ces nouveaux concurrents se distinguent de la plupart des acteurs traditionnels de la gestion de l'expérience client par leur approche résolument centrée sur la génération de valeur ajoutée et non sur l'arbitrage des coûts salariaux.

Élargissement de l'environnement concurrentiel aux sociétés de conseil et d'externalisation de processus métier

Marchés	Avant	Aujourd'hui
Service CCO * (1)	Concurrents directs (CCO *)	Concurrent directs (CCO *) Sociétés de ITO/BPO ** Sociétés de conseil
Services de back-office (2)	Sociétés de ITO/BPO **	Concurrent directs (CCO *) Sociétés de ITO/BPO ** Sociétés de conseil
Conseil opérationnel/knowledge services (3)	Sociétés de conseil	Concurrent directs (CCO *) Sociétés de ITO/BPO ** Sociétés de conseil
D.I.B.S. = (1) + (2) + (3)	N/A	Concurrent directs (CCO *) Sociétés de ITO/BPO ** Sociétés de conseil

* *Contact Center Outsourcing.*
** *Information Technology Outsourcing/Business Process Outsourcing.*

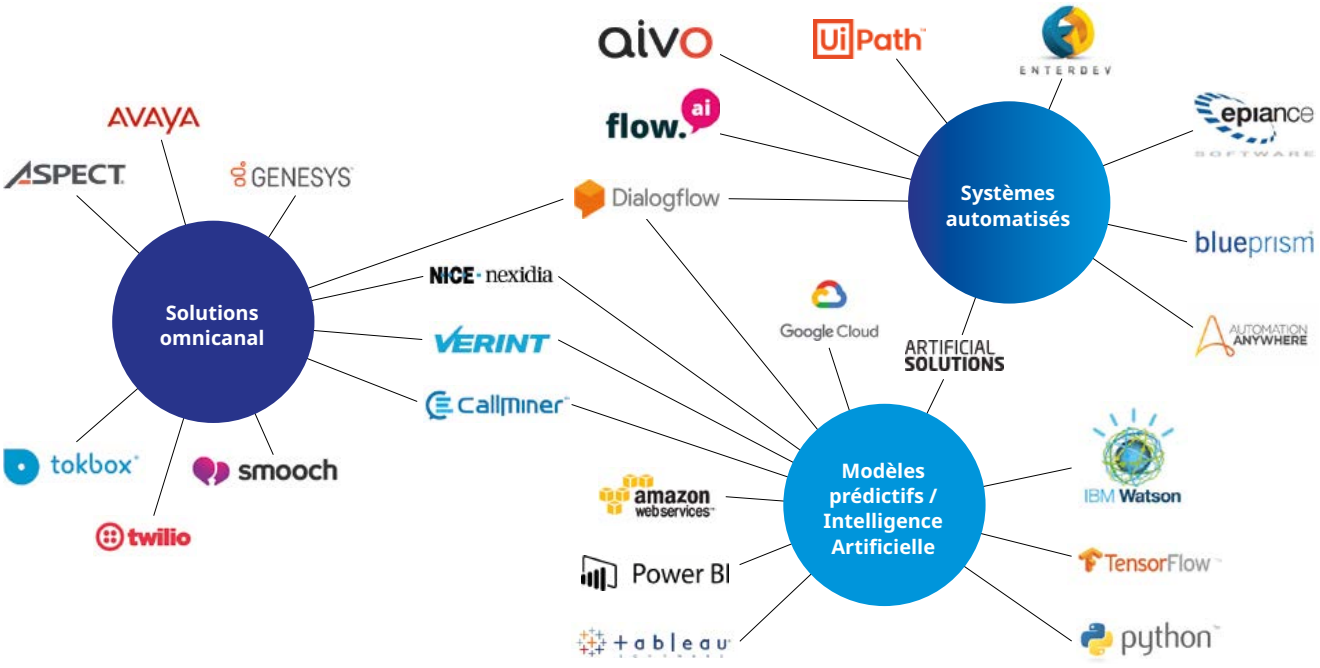
Élargissement de l'environnement concurrentiel : exemples

Concurrents directs (CCO)	Sociétés de ITO/BPO *	Sociétés de conseil
Atento Concentrix/Convergys (groupe Synnex) Sykes Teletech Webhelp	Cognizant EXL Genpact Infosys Tata Consulting Services Wipro WNS	Accenture Cap Gemini

* *Information Technology Outsourcing/Business Process Outsourcing.*

Les sociétés fournisseurs de solutions technologiques clef en main (*Software as a Service/Cloud as a Service/Workflow management*/CRM…) dans le domaine des systèmes omnicanal et automatisés et utilisant l'intelligence artificielle ne se positionnent généralement pas comme concurrents de Teleperformance mais souvent comme partenaires experts, associés dans le développement d'une offre globale intégrée (digital, omnicanal multilingue et multimarchés). La démarche de Teleperformance de s'associer est pragmatique : elle relève soit de l'initiative du groupe si ses solutions propriétaires ne sont pas adaptées, soit du cahier des charges des clients.

- **Nouvel ecosystème de partenaires experts *High Tech***



1.1.3.3 Marchés et concurrence dans les activités « services spécialisés »

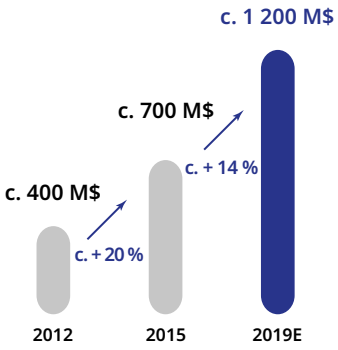
1.1.3.3.1 Les services d'interprétariat en ligne

Les services d'interprétariat en ligne regroupent les prestations par téléphone et vidéo. Ils représentent l'essentiel des activités de la filiale LanguageLine Solutions. Bien que les activités de services par vidéo soient encore limitées, elles se développent rapidement.

Ces services représentaient en 2019 un marché mondial de 2,9 milliards de dollars US, soit 6 % du marché total des services linguistiques estimé à près de 50 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 vidéo aux États-Unis représentait près de 1 200 millions de dollars US en 2019.

- **Évolution du marché des services d'interprétariat par téléphone et vidéo aux États-Unis (2012-2019E)**
  (en millions de dollars US)



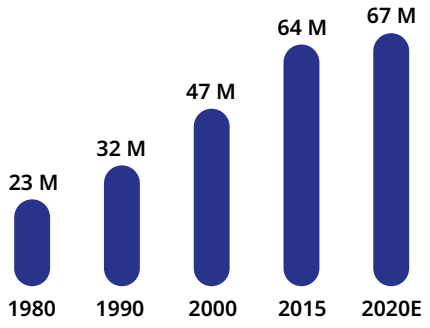
Source : Common Sense Advisory.

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 clés (santé, assurance, etc.) continue de stimuler la demande des clients ;
- seulement la moitié des personnes issues de l'immigration, qui devrait représenter près de 90 % de la croissance de la population aux États-Unis d'ici 2065, parle couramment l'anglais (source : Pew Research Center U.S.).

Le nombre de personnes aux États-Unis qui utilisent une autre langue que l'anglais à domicile devrait continuer d'augmenter régulièrement. Il 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

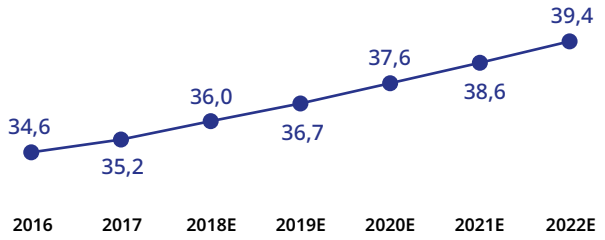
LanguageLine Solutions est le leader sur le marché nord-américain des solutions d'interprétariat par téléphone et par vidéo pour le compte de nombreuses sociétés et institutions dans les secteurs de la santé, des assurances, des services financiers, des télécommunications et dans le secteur public.

LanguageLine Solutions est quatre fois plus important que Cyracom, son principal concurrent sur le marché américain de l'interprétariat par téléphone.

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 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 parts de marché sur l'espace Schengen et les pays anglo-saxons réunis, TLScontact est un acteur majeur du marché externalisé des demandes de visas.

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

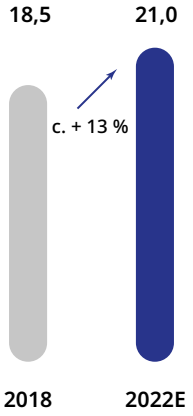
La croissance du marché externalisé de la gestion des demandes de visas continuera d'être portée par les tendances suivantes :

- croissance continue du flux de touristes internationaux estimée à environ + 3 % au cours de la prochaine décennie (selon les prévisions de l'OMT) ;
- 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 Les services de recouvrement de créances aux États-Unis

Le marché externalisé du recouvrement de créances aux États-Unis est estimé en 2019 à 18,5 milliards de dollars US selon le cabinet Kaulkin & Ginsberg. Sa croissance annuelle moyenne est attendue à plus de + 3 % entre 2018 et 2022.

Évolution du marché externalisé de recouvrement de créances aux États-Unis (2018-2022E) *(en milliards de dollars US)*



Sources : Kaulkin & Ginsberg.

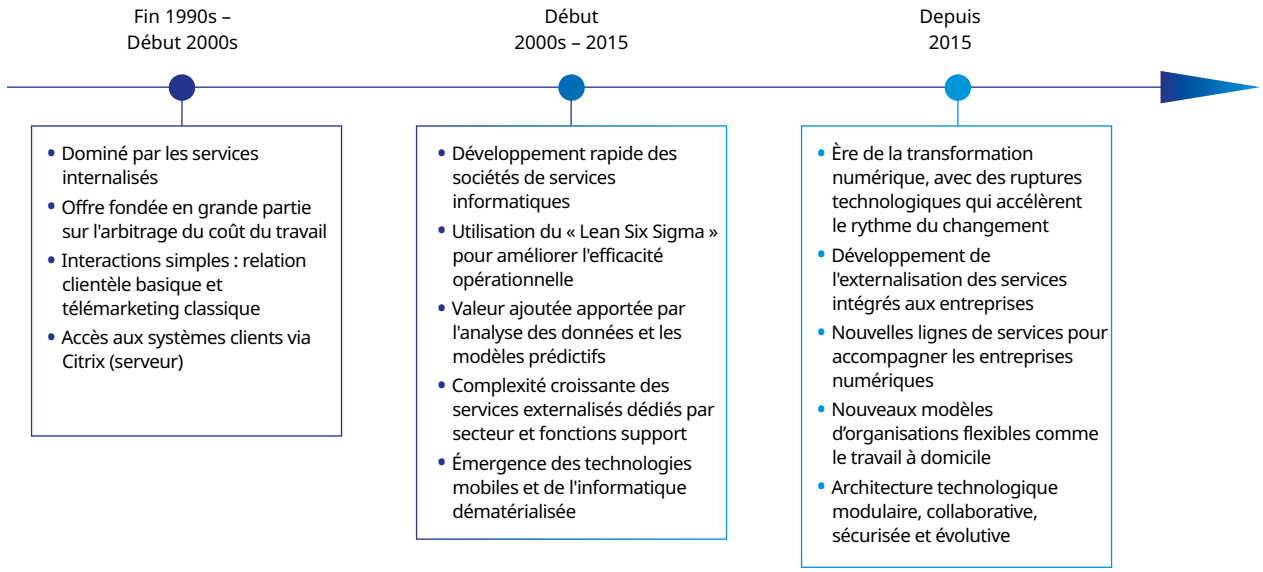
1.1.4 La stratégie du groupe

1.1.4.1 Historique de transformation

Au cours des dernières années, Teleperformance a mené avec succès sa transformation. Aujourd'hui, anticipant et s'adaptant aux grandes évolutions du marché mondial des services aux entreprises, le groupe accélère sa transformation avec l'acquisition de la société Intelenet et le lancement des solutions D.I.B.S. *(Digital Integrated Business Services)* fin 2018, étoffant ainsi son offre de services.

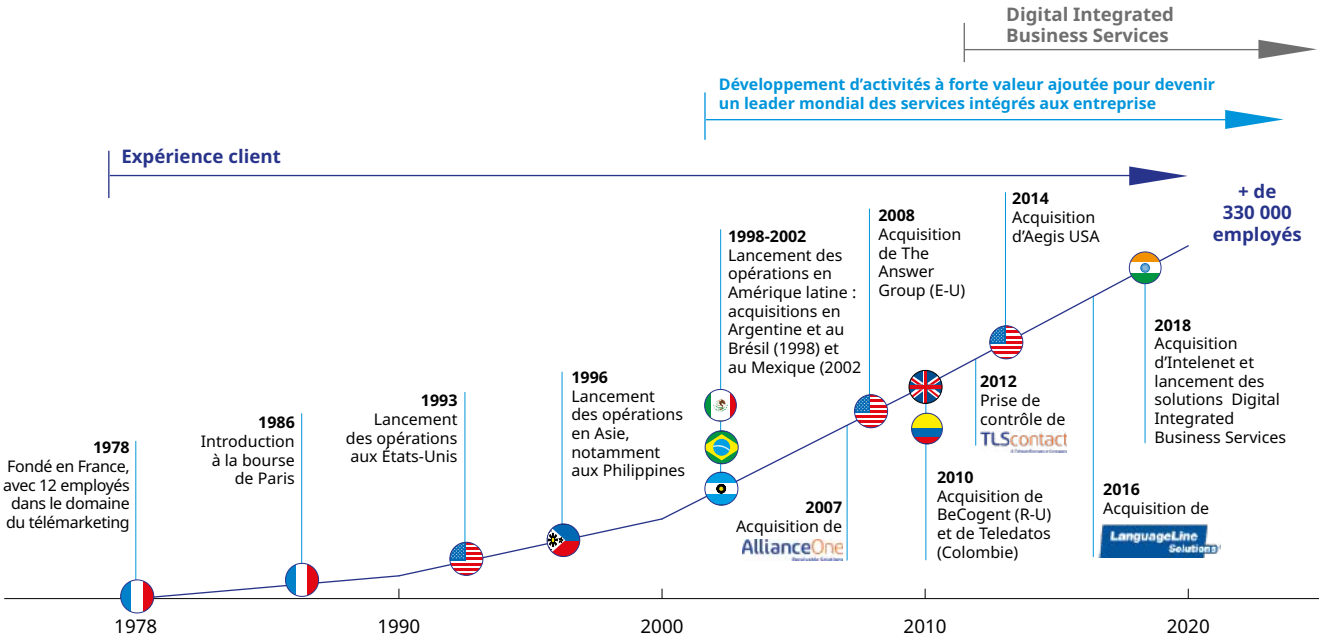
Il a parallèlement diversifié ses activités et ses sources de revenus dans des services à haute valeur ajoutée, les services combinant ainsi forte croissance organique et amélioration des marges.

Les grandes étapes de l'évolution du marché mondial des services aux entreprises* (2000-2020)



** Gestion de processus métier*

Les grandes étapes de la transformation de Teleperformance (1990-2020)



L'acquisition de la société Intelenet finalisée le 4 octobre 2018 a permis d'accélérer la transformation de Teleperformance en un groupe leader des services aux entreprises en solutions digitales intégrées, et ainsi tirer parti de l'évolution de l'environnement de marché du groupe.

Fondé en 2000 et basé 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.

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 600 ingénieurs très qualifiés et consultants experts métiers et processus ;
- intégration digitale fondée sur l'automatisation des processus par la robotique (RPA) ;
- excellence opérationnelle, avec près de 60 000 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 a été 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, ont renforcé significativement l'offre de Teleperformance ;
- la position importante d'Intelenet en Inde a permis également de renforcer la présence du groupe sur ce marché d'avenir ;
- la grande variété des secteurs dont Intelenet est expert a permis à Teleperformance de continuer à diversifier son portefeuille clients au niveau mondial.

Cette acquisition a constitué ainsi pour Teleperformance une étape décisive vers la réalisation de son plan stratégique à moyen terme, avec le lancement des solutions D.I.B.S. *Digital Integrated Business Services*.

1.1.4.2 Plan stratégique et objectifs 2022 : accélération de la transformation créatrice de la valeur

1.1.4.2.1 Les leviers de la stratégie de transformation sur les trois prochaines années

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

Un environnement favorable

La poursuite de la transformation de Teleperformance est au cœur du plan stratégique à trois ans du groupe pour saisir les opportunités d'un marché en croissance et tirer parti de quatre décennies d'expérience. Elle repose par ailleurs sur une relation de confiance et de crédibilité avec un grand nombre de marques reconnues dans le monde entier.

- **Augmentation de la taille du marché du groupe,** avec un marché mondial de la gestion des processus métier quatre à six fois plus important que le marché de la gestion de l'expérience client externalisée, cœur de métier de Teleperformance.
- **Le marché de la gestion de l'expérience client recèle toujours un fort potentiel d'externalisation,** avec 75 % des services qui restent gérés par les entreprises et les administrations elles-mêmes (selon le cabinet spécialisé Everest).
- **La révolution digitale crée à la fois une augmentation des transactions** et de nouveaux secteurs d'activité qui n'existaient pas il y a quelques années (par exemple, modération de contenu, ventes numériques, ventes et service par *chat*).
- **Teleperformance est bien positionné avec son offre de solutions globales intégrées** *High Tech-High Touch*, face à certains nouveaux concurrents centrés essentiellement sur la haute technologie, et aux concurrents directs traditionnels dans la gestion de l'expérience client, certains ne disposant pas des ressources suffisantes ou dédiées pour renforcer leur offre et poursuivre leur développement.

Une stratégie centrée sur une croissance organique soutenue

En 2019, le groupe a accéléré le déploiement mondial de ses solutions digitales (offre omnicanal, solutions TAP™, modèles prédictifs, automatisation et procédures) dans l'ensemble du groupe, qui se traduit notamment par une équipe de 600 ingénieurs dédiés, véritable facteur clef de différenciation.

Le groupe a lancé de nouvelles initiatives et optimise son organisation pour réussir cette transformation et faire « plus simple, plus vite, et plus sûr », et être plus efficient au service des clients :

- **revue de la stratégie *Go-To-Market*** fondée sur une triple approche « gamme de services/secteur client/solutions digitales » ;
- **poursuite de l'expansion mondiale sur de nouveaux territoires à fort potentiel** pour mieux servir les clients et en conquérir de nouveaux, notamment au Japon, et avec des projets de développement en Afrique dans les deux prochaines années ;
- Dans le cadre de la stratégie ***High Tech-High Touch***, lancement d'importants chantiers clefs incluant de nouveaux investissements dans la sécurité des systèmes d'information (cybersécurité), ainsi que dans le déploiement de la discipline opérationnelle « Lean Six Sigma » pour tous les managers du groupe ;
- **renforcement de l'organisation managériale,** avec la nomination de Bhupender Singh, en charge de la transformation du groupe au niveau mondial, rapportant directement au directeur général, la nomination de Agustin Grisanti, directeur des opérations des zones ibérico-LATAM et CEMEA, ainsi que la création d'un comité de direction générale élargi à 21 membres, agile, expert et féminisé à 24 %.

Une stratégie intégrant la 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 toute opportunité 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 attractives 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 a confirmé ce processus de transformation (*cf. infra*).

À travers des acquisitions ciblées, le groupe Teleperformance se transforme progressivement en un acteur leader de la gestion multilingue des processus métier (*Business Process Outsourcing* – BPO) haut de gamme, digital, automatisé et intégré, avec un rayonnement international.

1.1.4.2.2 Objectifs 2022

Entre 2020 et 2022, fort de son approche commerciale structurée au niveau mondial, de son positionnement marché toujours plus centré sur les solutions de transformation digitale et de son organisation

managériale renforcée, Teleperformance a pour ambition de poursuivre le développement de ses activités à un rythme supérieur à la croissance de son marché (environ + 4 % par an).

Il vise un chiffre d'affaires d'au moins 6,5 milliards d'euros en 2022 hors acquisitions, avec une croissance moyenne de ses activités à données comparables supérieure ou égale à + 7 % par an.

Parallèlement, dans le cadre de sa stratégie de développement centrée sur la montée en gamme de son offre de services, le groupe poursuivra des acquisitions ciblées, notamment dans les services spécialisés, avec un chiffre d'affaires additionnel compris entre 250 et 500 millions d'euros sur les trois prochaines années.

Au total, le groupe a un objectif de chiffre d'affaires annuel 2022 d'environ 7 milliards d'euros.

L'accélération de la transformation de Teleperformance en un groupe de services aux entreprises en solutions digitales intégrées, combinée à la poursuite d'une gestion rigoureuse des coûts et d'une approche commerciale sélective, permet au groupe d'être confiant sur la poursuite d'une progression moyenne du taux de marge EBITA d'au moins + 10 points de base par an sur la période 2020-2022.

Le groupe entend également poursuivre la génération d'un cash-flow soutenu.

1.1.4.3 Les atouts stratégiques de Teleperformance pour atteindre ses objectifs

1.1.4.3.1 Plus de 40 ans dans l'expérience client : un leadership global et multiculturel

Une large couverture géographique et linguistique

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

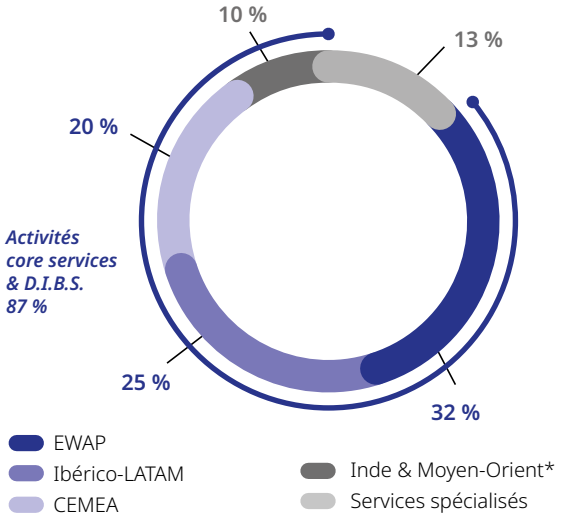
Présent dans 80 pays, Teleperformance couvre plus de 170 marchés dans plus de 265 langues et dialectes pour le compte de 1 000 clients composés d'importantes sociétés internationales opérant dans de nombreux secteurs d'activité.

Cette présence et ces capacités mondiales représentent un véritable atout pour accompagner les groupes multinationaux désirant les mêmes standards de qualité, de sécurité et d'efficacité dans la mise en place rapide de solutions complexes, intégrées et globales partout dans le monde quel que soit le marché servi. Ces comptes globaux représentent près de 50 % du chiffre d'affaires des activités *core services & D.I.B.S.* du groupe.

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 & D.I.B.S.* du groupe reflète son positionnement unique de leader mondial sur son marché principal.

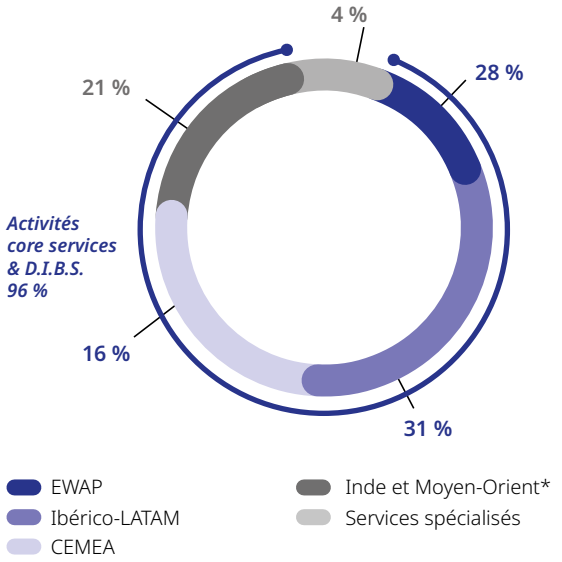
La répartition des pays d'implantation du groupe par zone géographique est présentée en section 1.1.6.2 *Organigramme opérationnel*.

Répartition du chiffre d'affaires par activité et par zone linguistique (2019)



** Activités ex-Intelenet.*

Répartition de l'effectif total au 31 décembre 2019 par zone linguistique et par activité



** Activités ex-Intelenet*

Efffectif total des 10 premiers pays d'implantation du groupe au 31 décembre 2019

Pays	Effectif total
Inde	68 645
Philippines	47 802
États-Unis	34 434
Colombie	26 308
Brésil	22 932
Mexique	21 256
Portugal	10 449
Grèce	8 200
Tunisie	7 583
Salvador	6 732

Une offre mondiale de solutions opérationnelles *Smart-Shoring*

Grâce à un réseau mondial intégré d'opérations domestiques, multilingues, *nearshore* et *offshore* dans 33 pays, Teleperformance propose une offre unique de solutions de *Smart-Shoring* partout dans le monde dans toutes les langues adaptées aux besoins et aux contraintes de ses clients. Le groupe propose également des solutions de ressources en télétravail.

Répartition du chiffre d'affaires des activités *core services & D.I.B.S.* par type de programme

(en % du chiffre d'affaires annuel)	2019	2018	2017
Domestique	54 %	57 %	60 %
Nearshore/offshore/multilingue	46 %	43 %	40 %

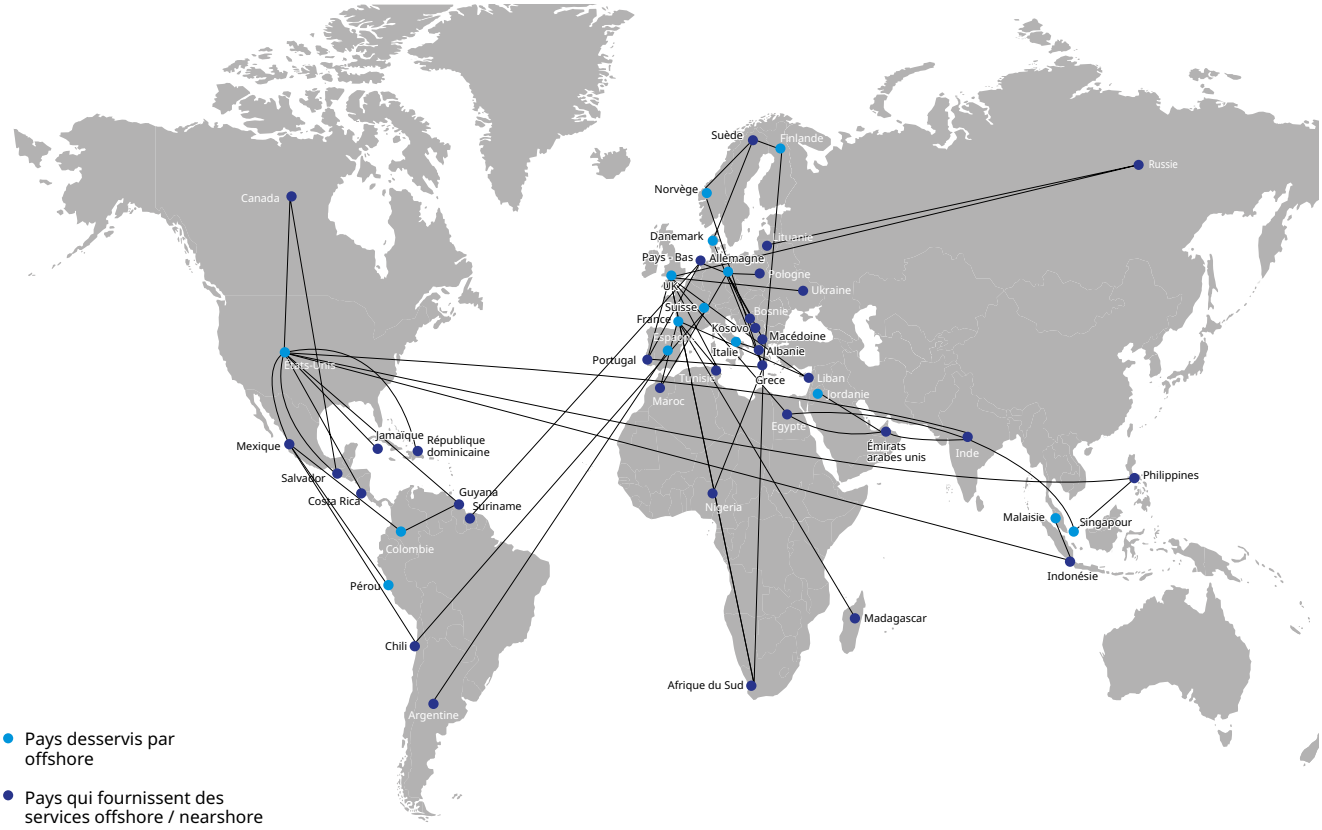
Les solutions domestiques, *offshore* et *nearshore*

La solution *offshore* se définit comme la capacité de servir un marché à partir de sites 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)*, des Philippines et d'Inde *(offshore)*, en langues anglaise et espagnole, et certains marchés européens (solutions *nearshore*).

Avantages offerts par type de programme

Domestique	***Nearshore***	***Offshore***
• Pas de différences culturelles • Même langue et même fuseau horaire • Proximité des opérations • Même réglementation	• Proximité géographique • Proximité culturelle • Déplacements plus faciles • Communications moins coûteuses	• Opérations efficientes • Agents hautement qualifiés • Sélection des zones les plus adaptées aux marchés à servir (proximité culturelle)

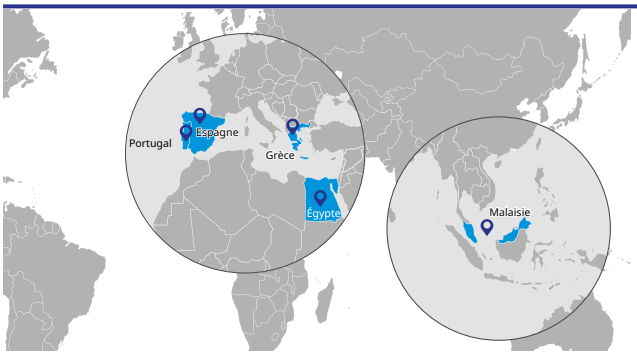
Carte des implantations *offshore/nearshore* du groupe et principaux marchés ainsi desservis



Les hubs multilingues

Teleperformance déploie également des solutions de hubs multilingues qui offrent à de grands groupes multinationaux des capacités 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 multilingues et globaux paneuropéens et panasiatiques.

Véritable facteur de différenciation, l'offre multilingue de Teleperformance repose sur 5 sites servant 140 marchés dans plus de 40 langues différentes localisés principalement au Portugal, en Espagne, en Grèce, en Égypte et en Malaisie. 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.



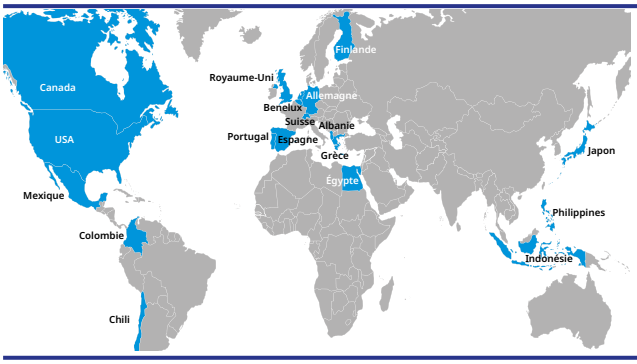
Caractéristiques de la solution :

- Opérations centralisées dans des lieux stratégiques, les plus à même d'offrir un service efficient et de qualité
- Gestion des données consolidées, standardisation et cohérence des processus omnicanal et multilingue impliquant plusieurs marchés
- Souplesse en matière de gestion de ressources humaines dans les phases de démarrage et de situation d'urgence
- Agents natifs des pays qu'ils servent permettant une forte proximité avec les consommateurs
- Sites régulièrement certifiés *Great Place to Work*

Télétravail

Teleperformance compte près de 10 000 salariés (hors ressources externalisées et interprètes *free-lance* de LanguageLine Solutions) travaillant à domicile répartis dans 18 pays. Ces effectifs bien que limités à l'échelle du groupe sont en forte hausse.

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.



Caractéristiques de la solution :

- Accès à une main-d'œuvre géographiquement dispersée : les agents peuvent travailler depuis leur domicile
- Accroît la flexibilité du processus de recrutement et permet de gérer efficacement la saisonnalité des volumes
- Amélioration de l'engagement des employés conduisant à l'amélioration de leur satisfaction et par conséquent de celle de leurs clients
- Facilite l'accès aux fonctions d'agents de personnes handicapées

1.1.4.3.2 Plus de 40 ans dans l'expérience client : un portefeuille clients diversifié

Avec 1 000 clients (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 30 000 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 la santé et les assurances, les télécommunications, les services financiers, la technologie et l'électronique grand public, le service public et la distribution.

La diversification se poursuit en 2019 avec la part des secteurs hors télécommunication/internet/télévision payante qui atteint 83 % du chiffre d'affaires du groupe contre 60 % en 2014.

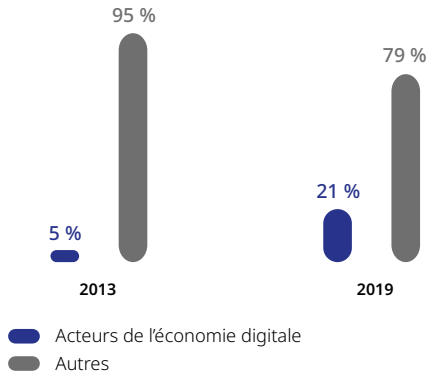
Répartition du chiffre d'affaires par secteur client

(en % du chiffre d'affaires annuel)	2019	2018	2017
Télécommunications, internet	12 %	14 %	14 %
Télévision payante	5 %	6 %	7 %
Secteur « télécommunications »	**17 %**	**20 %**	**21 %**
Santé et assurances	16 %	13 %	14 %
Services financiers	14 %	12 %	12 %
Technologie, électronique grand public, média	11 %	14 %	14 %
Distribution, e-commerce	7 %	8 %	7 %
Service public	6 %	7 %	7 %
Agences de voyage, hôtellerie, compagnies aériennes	6 %	6 %	6 %
Transport et logistique	5 %	4 %	5 %
Médias et loisirs	4 %	2 %	2 %
Énergie	3 %	3 %	3 %
Autres	11 %	11 %	9 %
Secteur « hors télécommunications »	**83 %**	**80 %**	**79 %**
TOTAL	**100 %**	**100 %**	**100 %**

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 généré par les 250 principaux clients de Teleperformance a significativement augmenté ; elle est passée de 5 % en 2013 à 21 % en 2019. 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 250 premiers clients du groupe



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

	2019	2018	2017
1er client	6 %	8 %	8 %
Top 5	16 %	18 %	20 %
Top 10	26 %	28 %	30 %
Top 20	39 %	41 %	43 %
Top 50	56 %	58 %	61 %
Top 100	68 %	72 %	75 %

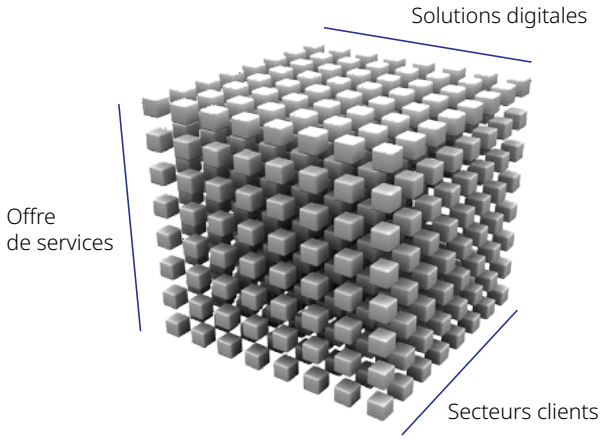
* *Hors chiffre d'affaires de LanguageLine Solutions compte tenu de la spécificité des activités d'interprétariat de LanguageLine Solutions qui se traduit par un portefeuille de 30 000 clients incluant des utilisateurs individuels, cette société, filiale du groupe depuis septembre 2016, n'a pas été prise 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 6 % du chiffre d'affaires du groupe hors activités de Languageline Solution. Le premier client représentait 5,1 % du chiffre d'affaires total du groupe en 2019, en y incluant le chiffre d'affaires de LanguageLine Solutions. 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 près de 50 % de son chiffre d'affaires auprès de clients globaux qu'il sert sur plus de deux marchés.

1.1.4.3.3 Une nouvelle stratégie marketing *Go-to-Market* pour réussir la transformation

Teleperformance a refondu en 2019 sa stratégie marketing produit *Go-To-Market*, fondée sur une triple approche d'expertise « offre de services/secteur client/solutions digitales » lui permettant d'améliorer sensiblement son positionnement de partenaire expert et global dans l'univers des services aux entreprises. Le groupe est ainsi à même de répondre aux besoins variés des clients, selon leur statut de « disrupteur » ou de société « disruptée ».



Offre de services « One–Office »

Le groupe propose désormais à ses clients une offre de services globale et intégrée « One-Office » se déclinant en trois catégories de services, chacune relevant d'une expertise spécifique : l'expérience client, les services de back-office et les services de conseil *(knowledge services)*.

Expérience client	Back-office	Conseil/*Knowledge services*
• Relation clients • Assistance technique • Acquisition de clients • Recouvrement de créances • Interprétariat et traduction	• Solutions dédiées par secteur • Services comptables et administratifs • Ressources humaines • Modération de contenu • Gestion des demandes de visa et services aux consulats	• Conseil en processus métier • Solutions analytiques • Automatisation & Intelligence artificielle

Cette gamme de services se répartit depuis le 1er janvier 2019 dans les deux catégories d'activités *core services & D.I.B.S.* et « services spécialisés » présentées dans la répartition financière du chiffre d'affaires et du résultat opérationnel.

Secteurs clients

Les principaux secteurs clients d'expertise du groupe sont : la banque et les services financiers, l'univers des transports et de la logistique, le commerce électronique et autres activités en ligne, la santé, les télécommunications, le média et la technologie, et le secteur public.

Solutions digitales

- Modèles prédictifs et analyses de données avancées ;
- Solutions omnicanal ;
- Systèmes automatisés intelligents ;

Les solutions digitales demeurent au service des agents pour délivrer une expérience client optimisée.

1.1.4.3.4 Fort d'un positionnement *High Tech* : technologies et équipes dédiées

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 *(Contact Center Management System* – CCMS*)* 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 *cloud*. En cas de demande de service en ligne, cette plateforme permet de trouver le bon interlocuteur parmi les 10 600 interprètes de la société travaillant à domicile, en termes de langue parmi plus de 240 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 *chat*.
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.

Des solutions technologiques expertes dans 4 domaines

- L'expérience client omnicanal.
- Les modèles prédictifs et l'intelligence artificielle.
- Les systèmes automatisés.
- Les solutions spécifiques par secteur.

Expérience client omnicanal

- Teleperformance Client — Omnicanal et outil de gestion des flux opérationnels — Tous secteurs
- Teleperformance Observer — Solution de surveillance des plateaux de centres de contacts en temps réel — Tous secteurs
- TP pulse — Tableau de bord et mesures de l'activité en temps réel — Tous secteurs
- TP simulation — Solution de transfert de données rapide, précis et efficace — Tous secteurs
- TP gamification — Solution en ligne pour la récompense et la reconnaissance des résultats sur le terrain — Tous secteurs

Systèmes automatisés

- TP automation — Optimisation des programmes d'automatisation avec la méthodologie TP — Tous secteurs
- TP chat bot — Projets d'IA de conversation automatisée — Tous secteurs

Modèles prédictifs et d'Intelligence Artificielle

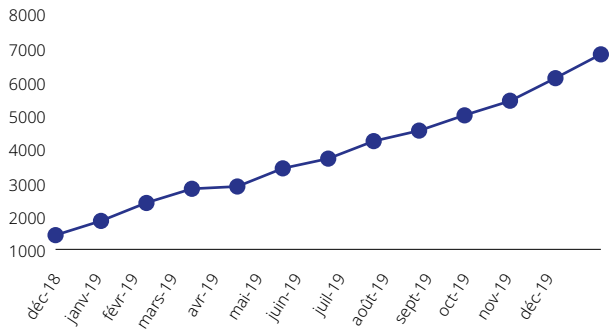
- TP prompto — Outil d'analyse des données non structurées et des perceptions — Tous secteurs
- TP insight — Plateforme d'analyse interactive avec visualisation avancée — Tous secteurs
- TP interact — Analyse des interactions par voix — Tous secteurs
- TP recommender — Recommande les produits « Next Best Alternative » sur la base des habitudes des clients — Tous secteurs
- Social Media solutions — Recommande les produits « Next Best Alternative » sur la base des habitudes des clients — Tous secteurs

Solutions spécifiques par secteur

- TP fare — Automatise le calcul des remboursements et des frais de modification des billets — Voyage
- TP flow — Flux opérationnels pour la gestion de processus de comptabilité et de finance — Comptabilité et Finance
- TP optify — Automatise le processus manuel de codage médical de DCI/CPT — Santé
- TP unify — Unifie plusieurs applications sur un même écran grâce à la robotisation — Banque

Exemple de solutions	Caractéristiques et fonctions
TP Client (solution CRM dans l'expérience client omnicanal)	Systèmes évolutifs de gestion des relations clients (CRM) capables de traiter tout flux d'interactions quel que soit le canal utilisé : voix, vidéo, *chat*, 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 *chat* 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 Observer (solution de sécurité dans l'expérience client omnicanal)	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.
TP chat bot (solutions d'automatisation)	Service automatisé et intelligent. 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.
TP fare (solution de back-office spécifique au secteur du tourisme et du transport aérien)	Système automatisé et intelligent. iFARE est une solution 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.

Évolution de l'offre TP chat bot*



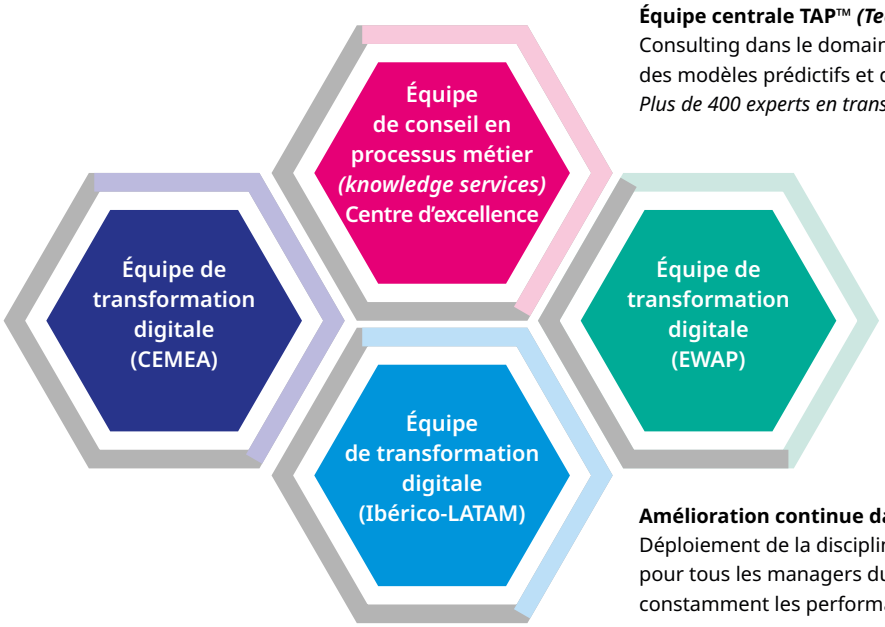
** Près de 7 000 bots déployés fin 2019.*

Les équipes *Technology, Analytics, Process Consulting* (T.A.P.™)

À la suite de l'intégration de la société Intelenet, le groupe a structuré au niveau mondial une nouvelle organisation *« Technology, Analytics, Process »* (T.A.P.™) composées d'experts – ingénieurs et analystes en appui des opérations et des équipes commerciales du groupe – dédiées au déploiement mondial des solutions de transformation digitale à forte valeur ajoutée. Les domaines d'expertise incluent les modèles prédictifs, l'automatisation, l'intelligence artificielle et le conseil en processus métier.

Cette ressource à forte valeur ajoutée composée de plus de 600 personnes, agile et réactive, contribue fortement à répondre aux besoins des clients du groupe visant à améliorer la satisfaction de leurs propres clients dans un environnement dynamique, tout en réduisant leur base de coût.

Organisation des équipes T.A.P.™ à trois niveaux



Équipe centrale TAP™ *(Technology, Analytics, Process)* :
Consulting dans le domaine de la transformation digitale, des modèles prédictifs et de l'automatisation
Plus de 400 experts en transformation digitale

Équipe régionale TAP™
Expertise technologique en automatisation, modèle prédictifs et optimisation des processus
Plus de 200 experts en transformation digitale

Amélioration continue dans l'ensemble du groupe
Déploiement de la discipline opérationnelle « Lean Six Sigma » pour tous les managers du groupe pour améliorer constamment les performances

Cybersécurité

À l'instar de nombreux grands groupes *Business to Business et Business to Consumers*, Teleperformance évolue dans un environnement de plus en plus risqué en matière de sécurité informatique. Il est marqué par la forte hausse des intrusions malveillantes dans les systèmes informatiques de grandes entreprises et administrations par cyberattaques.

Dans ce contexte, le groupe a lancé au cours de l'année un programme d'investissement lié à la cybersécurité *(Eagle Project)* pour adopter les meilleures pratiques élaborées par le NIST *(National Institute of Standards and Technology)* créé en 2014 par le gouvernement américain *(U.S. Department of Commerce).*

Teleperformance met en place une organisation et des procédures visant une maîtrise totale (prévention, détection rapide et réponses adaptées) de la gestion des risques liés à la cybersécurité, et ainsi devenir un partenaire commercial *cyber-résilient* pour ses clients.

Ce programme s'inscrit résolument dans la démarche *High Tech-High Touch* du groupe. Elle revêt une dimension tant technologique, avec la mise en place d'un environnement informatique renforcé grâce à de nouvelles technologies, qu'humaine et liée aux procédures, avec le développement d'une véritable culture d'entreprise, des audits réguliers et des formations ad hoc.

Les investissements en technologies concernent pour l'essentiel la refonte du réseau des systèmes d'informations vers plus de segmentation et donc de protection, et le déploiement d'outils visant la mise en place d'un cyber-écosystème plus sûr. Ce programme inclut notamment la modernisation et la standardisation des centres d'opération de sécurité globale (S.O.C) au niveau mondial qui permettra une amélioration sensible des capacités de détection des cyberattaques partout dans le monde.

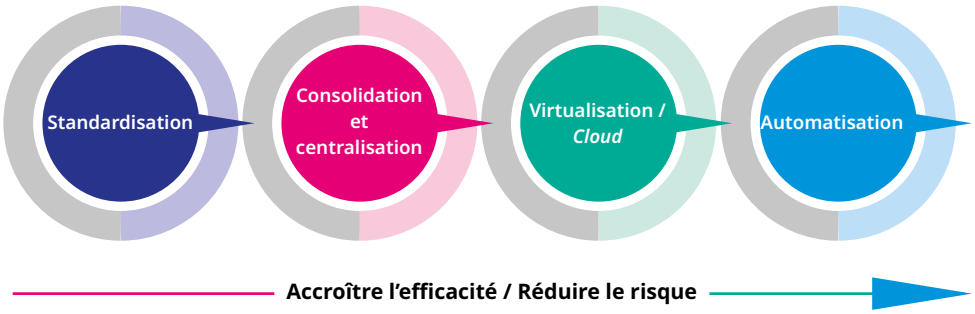
Investissement en technologies

Prévention/Détection :

- *Cloud Access Security Broker* (CASB)
- Détection d'activités suspectes directement sur les hôtes du système d'information (Endpoint Detection and Response)
- Prévention des pertes de données (*Data Loss Prevention*)

***Analytics* :**

- Audit du trafic et du pare-feu
- Surveillance passive
- Analyse des logs avec des outils d'apprentissage automatique et d'intelligence artificielle



Incident / Crise :

- Équipes régionales d'intervention en cas d'urgence
- Politique reposant sur :
  - la cyber sécurité
  - des experts en criminalité
- Formations régulières
- Boucle itérative et partage des enseignements
- Simulation de crise et d'attaque

Le déploiement de ce nouvel écosystème, véritable facteur de différentiation sur le nouveau marché élargi du groupe, devrait s'achever en 2020.

1.1.4.3.5 Fort d'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 330 000 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 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 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 D*éveloppement 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.

Dans le contexte de l'accélération de la transformation du groupe, des initiatives ont été prises en 2019 dans la gestion du capital humain visant à une montée en gamme des profils par le recrutement, la formation et le déploiement de la discipline opérationnelle « Lean Six Sigma ».

Les procédures de recrutement ont bénéficié du développement de l'analyse psychographique et des modèles prédictifs aidant à mieux identifier les talents à fort potentiel.

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. En 2019, 11 filiales du groupe ont été récompensées par l'institut *Great Place to Work®* :

- en Argentine ;
- au Brésil ;
- en Colombie ;
- au Costa Rica ;
- en Inde ;
- au Mexique (pour deux filiales) ;
- au Pérou
- aux Philippines pour la 2e année consécutive ;
- au Portugal pour la 9e année consécutive ;
- en République dominicaine pour la 5e année consécutive ;
- au Salvador, pour la 6e 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 sur son marché*).

Formations et procédures d'optimisation des méthodes de travail

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. En 2019, 46 631 754 heures de formation ont été dispensées, représentant une progression de 9,5 %. Cela représente en moyenne 160 heures par employé, contre 170 en 2018. (cf. section 2.3.2.1 *Formation des collaborateurs*).

Le développement de la culture *Six Sigma* au sein du groupe

Depuis 2018, le développement de la culture *Six Sigma* au sein du groupe a été l'une des cinq priorités du Teleperformance Institute, qui est l'une des trois principales plateformes de e-learning du groupe.

Pour souligner l'importance de cette initiative, Teleperformance a recruté un directeur en charge de la création d'une culture *Six Sigma* au sein de l'entreprise qui, en collaboration avec un réseau de formateurs, a déployé 15 séances de formations *Six Sigma Green Belt*, 108 séances de formations *Six Sigma Yellow Belt* en présentiel auprès de 1 992 cadres de direction et managers. De plus, 33 374 employés ont complété une formation *Six Sigma* en e-learning.

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

En 2019, 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*).

La formation peut s'effectuer en présentiel (*Teleperformance Academy*) ou en e-learning (*Teleperformance eInstitute*).

Teleperformance Academy a développé une méthode et des espaces de formation qui visent à optimiser le transfert de connaissances et à stimuler l'apprentissage.

Teleperformance eInstitute est l'une des trois plateformes de e-learning du groupe pour une formation en ligne accessible à tous, partout et tout le temps : eInstitute, Saba et Skillport.

En 2019, 1 154 718 heures de formation ont été dispensées en e-learning, soit 2,5 % du nombre total d'heures de formation 2019 *vs* 1,8 % en 2018.

Cette année, la plateforme de formation a rencontré un vif succès puisqu'une moyenne mensuelle de 58 604 visiteurs uniques a été atteinte (contre 40 638 en 2018). Cette performance résulte à la fois de la refonte de la plateforme et de l'augmentation des contenus proposés

De nouveaux contenus ont été développés en 2019 et notamment :

- le département formation et développement du groupe s'est concentré sur la conception de nouveau contenu pour le développement des équipes à travers le monde, comme par exemple un nouveau catalogue d'e-learning et de formations en présentiel sur l'Intelligence Émotionnelle qui sera déployé au début de l'année 2020 ;
- un module annuel de mise à jour des connaissances sur la sécurité a été déployé auprès de tous les employés. Plus de 26 000 managers ont complété une série de formations sur la cybersécurité ;
- en 2018, dans le cadre de l'engagement du groupe de développer des solutions *High Tech-High Touch*, Teleperformance a piloté la mise en place d'une plateforme en ligne de gestion des talents. 50 000 employés des Philippines, du Mexique et d'Égypte ont utilisé cette plateforme en 2019 ;
- le groupe a poursuivi le développement de centres régionaux d'excellence. Des superviseurs sélectionnés y suivent une formation d'une semaine relative aux meilleures pratiques dans leur métier.

Dans le cadre du développement et de l'évolution de carrière, le programme *Jump!* et la *Teleperformance University* viennent compléter le dispositif de formation du groupe. Teleperformance favorise la promotion interne. En 2019, le groupe compte un taux de promotion interne de 69 % pour tous les postes à partir du niveau superviseur.

L'objectif du programme *Jump!* est de permettre la promotion d'agent à superviseur et de superviseur à manager.

Teleperformance University est une université interne 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 2019, dont la formation s'est déroulée en septembre 2018 et juillet 2019, comptait 40 participants originaires de 23 pays. En ligne avec l'objectif de transformation digitale de Teleperformance, le programme s'est concentré sur le développement des compétences des leaders dans un environnement *High Tech-High Touch* et sur la formation *Six Sigma Green Belt*.

Par ailleurs, des plans d'accompagnement spécifiques des collaborateurs *(coaching)* et les méthodes de management du changement avec objectifs *(managing with a purpose)* ont été déployés à un bon rythme.

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. Ces procédures ont été déployées 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 de gestion de la qualité

La réussite du modèle *High Touch* requiert également des procédures de management des opérations dédiées. Elles 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 *(Teleperformance Operational Processes and Standards)*	Les TOPS sont un processus de gestion des performances quotidiennes. Le processus TOPS permet d'optimiser les performances et la qualité en allouant la plus grande partie du temps de travail des managers à leurs conseillers clients. Il a été conçu par le groupe pour gérer ses opérations de façon standardisée dans chaque filiale. Il permet ainsi un contrôle de qualité supérieure. Le processus TOPS a été déployé 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. *infra*). Le processus TOPS constitue pour Teleperformance un cadre de référence dans lequel s'inscrivent ses activités opérationnelles.
BEST *(Baseline Enterprise Standard for Teleperformance)*	Les BEST sont des manuels de normes qualitatives garantissant 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 *(Customer Operations Customer Centers)*	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, certifications et conformité dans la protection des données et la cybersécurité

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 continue d'investir pour maintenir ce statut d'excellence dans un environnement en évolution permanente et a lancé en 2019 un nouveau programme d'investissement pour renforcer les procédures en matière de cybersécurité *(Eagle Project)*.

Protection des données

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 *Facteurs de risques*) 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 au rendez-vous et d'avoir tous ses sites en conformité avec le RGPD dès sa mise en place.

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 du secteur des services aux entreprises à avoir obtenu des BCR en qualité de responsable du traitement et de sous-traitant de données.

Teleperformance a également créé en 2018 le *Global Privacy Office*. Cette cellule dirigée par le responsable de la protection des données personnelles du groupe a comme mission 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 sur les marchés et les pays d'implantation de Teleperformance.

Cybersécurité

Outre la mise en place d'un environnement informatique renforcé grâce à de nouvelles technologies (cf. section *High Tech* chap 1.1.4.3.4) contre les cyber attaques, le déploiement du programme de cybersécurité *(Eagle Project)* s'appuie notamment sur l'approche *High Touch* du groupe :

- une formation approfondie de l'ensemble des collaborateurs du groupe au niveau mondial ;
- le développement d'une véritable cyber-culture au sein du groupe ;
- l'amélioration des procédures à travers la mise en place d'une nouvelle architecture des systèmes d'information ainsi que des audits et des tests réguliers de cyber attaques.

1.1.5 Faits marquants en 2019

1.1.5.1 Organisation et investissements

Renforcement de l'organisation managériale avec la nomination d'un nouveau directeur de la transformation et d'un nouveau directeur des opérations pour l'ensemble des zones CEMEA et ibérico-LATAM

Le poste de directeur de la transformation au niveau mondial a été créé en septembre 2019 et confié à Bhupender Singh, ex-CEO d'Intelenet. Président et directeur des opérations de la zone ibérico-LATAM, Agustin Grisanti a également pris en charge la direction des opérations de la zone CEMEA. Ces nominations clés reflètent le renforcement de la direction générale visant à accompagner l'accélération de la transformation du groupe en un leader mondial des services aux entreprises en solutions digitales intégrées.

Inauguration du Teleperformance Innovation Experience Center (T.I.E.C.) au cœur de la Silicon Valley

En octobre 2019, le groupe a inauguré le Teleperformance Innovation Experience Center (T.I.E.C.) à Santa Clara aux États-Unis. Ce nouveau showroom présente l'expertise mondiale et l'ensemble des solutions digitales et innovantes du groupe, au cœur de son nouvel écosystème digital clients et partenaires.

Déploiement d'un nouveau programme de cybersécurité au niveau mondial

Teleperformance a lancé le projet « Eagle » au cours de l'année 2019 avec pour objectif de renforcer la cybersécurité de ses opérations au niveau mondial, un enjeu au cœur de la proposition de valeur du groupe. Elle repose notamment sur une importante campagne de sensibilisation et de formation des employés, l'intégration de la sécurité dès la phase de conception des solutions et une refonte de l'architecture réseau afin d'améliorer l'identification des risques.

Renforcement de l'organisation RSE

En janvier 2019, Teleperformance a renforcé son organisation en matière de Responsabilité Sociétale de l'Entreprise (RSE) avec la mise en place d'une équipe et de procédures dédiées. Cette nouvelle organisation vise à structurer et à renforcer au niveau mondial la démarche RSE du groupe, en s'appuyant sur les objectifs du Pacte mondial des Nations unies, dont le groupe est signataire depuis 2011. L'objectif est aussi de valoriser d'avantage l'ensemble des initiatives RSE du groupe auprès de toutes ses parties prenantes.

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

Nouveaux sites et accroissement des capacités existantes

En 2019, 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 États-Unis, en Indonésie et au Royaume-Uni ;
- dans la zone ibérico-LATAM : en Colombie, au Portugal, en Espagne et en Argentine ;
- dans la zone Europe continentale & MEA (CEMEA) : principalement en Grèce et en Turquie ;
- dans la zone Inde & Moyen-Orient (activités ex-Intelenet) : en Inde.

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

- dans la zone anglophone & Asie-Pacifique (EWAP) en Afrique du Sud, aux États-Unis, aux Philippines, et au Royaume-Uni ;
- dans la zone ibérico-LATAM : principalement au Brésil, en Colombie, en République dominicaine, au Salvador, en Espagne et au Mexique ;
- dans la zone Europe continentale & MEA (CEMEA) : principalement en Grèce, en Tunisie, en Égypte, en Turquie, en Russie et en Albanie ;
- dans la zone Inde & Moyen-Orient (activités ex-Intelenet) : en Inde.

Au total, plus de 23 000 nouvelles stations de travail ont été créées au cours de l'année, en augmentation significative par rapport à l'an passé.

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)	**2019**	**2018**	**2017**
Investissements d'exploitation nets	252	196	147
% chiffre d'affaires	4,7 %	4,4 %	3,5 %

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.

1.1.5.3 Distinctions

En 2019, 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. Le groupe a été distingué tant sur son leadership et l'excellence de son service sur son marché que sur 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 sociétale et environnementale. La liste ci-dessous fait état des principales distinctions reçues au cours de l'année par thématique clef.

Leadership et excellence des services de Teleperformance

- Teleperformance distingué par le cabinet Everest Group :
  - parmi les principaux leaders mondiaux de la gestion des centres de contacts externalisée pour la 7e année consécutive ;
  - parmi les trois leaders du *Business Process Services Top 50 Global Report*.
- Six prix 2019 Frost and Sullivan décernés à Teleperformance :
  - *Contact Center Outsourcing Company of the Year* – Europe ;
  - *Contact Center Service Provider of the Year* – Asie-Pacifique ;
  - *Customer Contact Outsourcing Technology Leadership* – Inde ;
  - *Contact Center Outsourcing Services Company of the Year* – Argentine ;
  - *Competitive Strategy Innovation and Leadership* – Brésil ;
  - *Security & Compliance Competitive Strategy Innovation and Leadership* – Philippines.
- Teleperformance remporte aux European Contact Centre & Customer Service Awards (ECCCSA) :
  - le premier prix dans les trois catégories suivantes : B*est Pan-European Contact Centre*, *Best Use of AI and Associated Technologies* et *Most Effective Digital Customer Experience* ;
  - en Grèce, le prix de la meilleure solution multilingue et la médaille d'or dans la catégorie *Best Large Outsourcing Partnership* ;
  - au Benelux, la médaille de bronze de la catégorie B*est Use of Customer Insight* ;
  - en Russie, la médaille de bronze dans la catégorie *Most Effective Management of Peak Demand Category*.
- Teleperformance fait partie du palmarès 2019 des 100 meilleures sociétés de services externalisés établi par par l'IAOP® *(International Association of Outsourcing Professionals®)*.

Excellence dans le domaine de la responsabilité sociétale et environnementale

- Teleperformance obtient la certification Verego dans le domaine de la responsabilité sociétale pour l'ensemble de ses sites.
- *Great Place to Work®* (GPTW) : 11 filiales du groupe ont été récompensées en 2019 par l'Institut *Great Place to Work®* :
  - en Argentine ;
  - au Brésil ;
  - en Colombie ;
  - au Costa Rica ;
  - en Inde ;
  - au Mexique (pour deux filiales) ;
  - au Pérou ;
  - aux Philippines pour la 2e année consécutive ;
  - au Portugal pour la 9e année consécutive ;
  - en République dominicaine pour la 5e année consécutive ;
  - au Salvador, pour la 6e année consécutive.
- *Global Best Employers™ Program* décerné par Kincentric (ex-AON Hewitt) à Teleperformance en 2019 dans les sept pays suivants :
  - Chine ;
  - Inde ;
  - Maroc ;
  - Tunisie ;
  - Algérie, Maroc et Tunisie, pour sa filiale TLScontact.
- Prix *Best Places to Work®* décerné dans les quatre pays suivants :
  - Albanie ;
  - Maroc ;
  - Portugal ;
  - Tunisie.

1.1.6 Organigramme (au 31 décembre 2019)

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 la section 6.4 *Notes annexes aux comptes sociaux* 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 (cf. section 6.5 du présent document d'enregistrement universel).

1.1.6.2 Organigramme opérationnel*

Activités *core services & D.I.B.S.*				Activités « services spécialisés »		
CEMEA	**EWAP**	**Ibérico LATAM**	**Inde & Moyen-Orient (D.I.B.S.)**	**LanguageLine Solution**	**TLScontact**	**ARM**
Albanie	Afrique du Sud	Argentine	Arabie saoudite	Canada	Afrique du Sud	Canada
Allemagne	Australie	Brésil	Égypte	Costa Rica	Albanie	États-Unis
Belgique	Canada	Chili	Émirats arabes unis	États-Unis	Algérie	Jamaïque
Bosnie-Herzégovine	Chine	Colombie	États-Unis	Panama	Allemagne	
Danemark	Corée du Sud	Costa Rica	France	Royaume-Uni	Arménie	
Égypte	États-Unis	Espagne	Inde	Taïwan	Azerbaïdjan	
Émirats arabes unis	Inde	Guatemala	Italie		Bangladesh	
Finlande	Indonésie	Guyana	Jordanie		Biélorussie	
France	Irlande	Honduras	Île Maurice		Cambodge	
Grèce	Japon	Mexique	Luxembourg		Cameroun	
Italie	Malaisie	Pérou	Pays-Bas		Canada	
Kosovo	Maurice	Portugal	Royaume-Uni		Chine	
Liban	Philippines	Republique dominicaine			Égypte	
Lituanie	Royaume-Uni	Salvador			Espagne	
Luxembourg	Singapour				États-Unis	
Madagascar					Éthiopie	
Maroc					France	
Macédoine du Nord					Gabon	
Norvège					Géorgie	
Pays-Bas					Ghana	
Pologne					Indonésie	
République tchèque					Irlande	
Roumanie					Italie	
Russie					Jordanie	
Slovaquie					Kazakhstan	
Suède					Kenya	
Suisse					Kosovo	
Suriname					Liban	
Tunisie					Luxembourg	
Turquie					Madagascar	
Ukraine					Malaisie	
					Maroc	
					Île Maurice	
					Mongolie	
					Monténégro	
					Nigeria	
					Ouganda	
					Ouzbékistan	
					Pays-Bas	
					Philippines	
					Pologne	
					Royaume-Uni	
					Russie	
					Serbie	
					Sierra Leone	
					Singapour	
					Sri Lanka	
					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 & NORMES INTERNATIONALES

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'avoir un impact négatif sur ses activités, les personnes, les actifs, l'environnement, les objectifs de la société, ses résultats, sa situation financière, son cours de bourse ou sa réputation.

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 qui gèrent au quotidien les risques dans leurs domaines de responsabilités : 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 fonctionnelles et opérationnelles avec la direction générale, le comité d'audit, des risques et de la conformité et le conseil d'administration.

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 2019, ces travaux ont porté sur des sujets de conformité et de protection tels que :

- la poursuite de la revue transverse des aspects légaux, opérationnels ou de sécurité des sites du groupe ;
- la généralisation des cartographies des risques comprenant la cartographie des processus liés à l'information financière, celle liée à la responsabilité sociétale, en sus de celle relative à la corruption ;
- la réalisation de plusieurs exercices dans le cadre du plan de gestion de crise et la poursuite de son déploiement par un programme de formation élargi à un plus grand nombre de collaborateurs.

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). Elle prend en compte la nouvelle réglementation européenne applicable depuis le 21 juillet 2019, visant entre autres à une meilleure présentation des facteurs de risques.

Les facteurs de risques sont regroupés sous un nombre limité de catégories en fonction de leur nature. Dans chaque catégorie, les facteurs de risque les plus importants sont mentionnés en premier lieu. Les autres facteurs de risque de chaque catégorie ne sont pas classés en fonction de leur importance.

L'organisation de ce chapitre, au regard de cette nouvelle réglementation, a été présentée lors du comité d'audit, des risques et de la conformité du 21 novembre 2019.

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 qui sont actuellement non significatifs à la date du présent document d'enregistrement universel, pourraient devenir des facteurs importants ayant un impact négatif sur le groupe.

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.

1.2.1 Facteurs de risques

1.2.1.1 Risques stratégiques	Innovation et technologie disruptive
	Présence internationale (risques pays et crises sanitaires)
	Concurrence
	Acquisitions de sociétés
1.2.1.2 Risques opérationnels	Défaillance des systèmes et cybercriminalité
	Ressources humaines et sécurité des personnes
	Portefeuille clients
	Campagne et/ou image négative dans les médias ou sur les réseaux sociaux
1.2.1.3 Risques juridiques et réglementaires	Protection des données personnelles
	Litiges et conflits sociaux
	Éthique, corruption et droits humains
1.2.1.4 Risques financiers	Crédit (clients)
	Marché (taux de change et taux d'intérêts)
	Liquidité (dettes) et à la notation officielle du groupe
	Actions

1.2.1.1 Risques stratégiques

Risques liés à l'innovation et à la technologie disruptive

Identification du risque	Gestion 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 de l'expérience client, notamment digitale. Le groupe pourrait être impacté par ces innovations de rupture s'il ne parvenait pas à s'adapter à celles-ci et à les proposer à ses clients.	Teleperformance s'assure de répondre aux demandes des clients, en faisant évoluer ses services de relations clients, ses services de conseil et d'analyse de données, ainsi que ses services spécialisés à haute valeur ajoutée et ses solutions digitales intégrées. En 2019, Teleperformance a accéléré son intégration digitale et a élargi sa panoplie de services aux entreprises en déployant sa stratégie *High Tech-High Touch* au service des clients. Le groupe a développé une équipe TAP™ (*Technology, Analytics, Process*) constituée de plus de 600 ingénieurs dédiés à l'intégration digitale et à la mise en œuvre de solutions RPA (*Robot Process Automation*). Teleperformance est à ce titre reconnu dans le monde pour avoir renforcé ses capacités dans le domaine du digital.

Risques liés à la présence internationale

Identification du risque	Gestion du risque
Teleperformance dispose de filiales dans 80 pays. Cette large implantation géographique accroît l'exposition du groupe à des risques géopolitiques ou de crises sanitaires, telles des épidémies ou des catastrophes naturelles, dont l'intensité pourrait être amplifiée en raison du changement climatique. Une recrudescence de tensions politiques et d'instabilité sociale ou d'actes terroristes, ainsi que des épidémies, tremblements de terre, des ouragans ou des inondations pourraient survenir dans ces pays et générer la perte ou l'arrêt d'un site. Ces risques seraient alors susceptibles d'interrompre les services rendus aux clients en affectant de manière directe ou indirecte les clients ou les collaborateurs ou les actifs du groupe. L'impact pour le groupe pourrait se traduire par une perte d'exploitation et remettre en cause les perspectives de rentabilité retenues lors des décisions d'investissement et affecter ses résultats. Sur la base des notes par pays publiées par la COFACE en février 2020, la répartition de l'activité du groupe dans les 80 pays s'établit comme suit : • 57 % 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 ; • 36 % dans des pays où la situation peut comporter des éléments d'incertitude ; ces pays regroupent notamment le Brésil, la Colombie, la Grèce, l'Inde, le Mexique et la Turquie ; • 7 % dans des pays où les perspectives économiques et politiques sont qualifiées de très incertaines ; il s'agit principalement du Salvador et de la Tunisie.	La direction générale de Teleperformance analyse de manière continue, avec les directions opérationnelles, l'exposition du groupe aux risques liés à la conduite d'opérations à l'international et notamment dans les pays où les perspectives économiques et politiques sont qualifiées d'incertaines ou de très incertaines ou sujets à des catastrophes naturelles. La survenance de tels évènements, pouvant entraîner une discontinuité de services, est atténuée par la diversification géographique en favorisant les solutions de secours sur d'autres sites ou pays, dès lors qu'elles sont possibles ainsi que par la mise en place de plans de continuité d'activité contractuels avec les clients. Ces plans comprennent la mise en œuvre de solutions de secours et des modes de production alternatifs. La protection des collaborateurs et des clients est une priorité absolue. Des exercices sont réalisés dans les pays concernés selon la réglementation afin de leur permettre de bien agir, si de tels évènements survenaient. Le groupe a aussi mis en place un plan de gestion de crise, tel que décrit à la section 1.2.2.3 *Gestion de crise,* pour faire face ces évènements.

Risques liés à la concurrence

Identification du risque	Gestion du risque
Teleperformance est un leader mondial de la gestion externalisée de l'expérience client qui se transforme pour devenir un leader mondial des services aux entreprises en solutions digitales intégrées. Le groupe répond ainsi à la demande de services de plus en plus complexes et intégrés de la part des clients. Dans le cadre de cette stratégie de croissance et de transformation, l'environnement concurrentiel du groupe s'élargit. Il comprend dorénavant d'autres acteurs, comme des leaders mondiaux du conseil, des services informatiques et de la transformation numérique. Aussi, dans chacun des pays où il est implanté, le groupe doit faire face à une forte concurrence composée d'acteurs internationaux et nationaux, de la part de ces acteurs et des sociétés spécialisées dans la gestion de centres de contacts. Le groupe est en concurrence avec ces entreprises tant pour conserver ses clients actuels que pour en conquérir de nouveaux. L'élargissement et la complexification de l'environnement concurrentiel peuvent conduire à une certaine pression sur les prix, qui pourraient avoir pour conséquence une baisse de l'activité du groupe et un impact négatif sur ses résultats.	La mise en œuvre de la stratégie de transformation du groupe a été présentée aux investisseurs à Santa Clara, au cœur de la Silicon Valley en Californie, aux États-Unis, le 17 octobre 2019, lors d'une journée dédiée, le *Digital Day*. La stratégie *High Tech-High Touch* au service des clients permet d'élargir la panoplie de services aux entreprises. Elle s'accompagne d'une organisation managériale renforcée pour accélérer la transformation du groupe afin de conserver son leadership mondial tout en améliorant sa position concurrentielle. En parallèle, la stratégie d'acquisition du groupe intègre en permanence l'évolution de l'environnement concurrentiel.

Risques liés à l'acquisition de sociétés

Identification du risque	Gestion du risque
La croissance externe fait partie de la stratégie de développement du groupe. Elle vise à élargir la panoplie de ses services et développer ses activités dans des marchés à forte croissance. Pour ce faire, l'identification de cibles à acquérir peut se révéler complexe pour trouver des opportunités de développement à un coût et à des conditions acceptables. L'intégration d'une société nouvellement acquise au sein du groupe peut générer des risques dans sa mise en œuvre et ne pas produire tous les avantages attendus. Les difficultés encourues lors des opérations d'intégration seraient susceptibles d'avoir un impact négatif sur les résultats du groupe si celui-ci ne parvenait pas à les surmonter pour atteindre les résultats escomptés. Les goodwill inscrits à l'actif du bilan du groupe pour les entreprises acquises peuvent devoir être dépréciés lors de leur évaluation aux clôtures des comptes du groupe. 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. Si tel était le cas, le groupe serait amené à enregistrer des pertes de valeurs qui pourrait influer négativement sur ses résultats et sa situation financière.	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, services, métiers que de risques liés à ces acquisitions. Le groupe dispose d'un processus centralisé d'acquisition piloté par la direction générale, auquel contribuent les principales directions, avant examen par le conseil d'administration des opportunités d'acquisitions pour décision. Pour les acquisitions réalisées, le groupe déploie par la suite ses processus dans le cadre de la politique d'intégration des sociétés acquises. L'analyse des goodwill inscrits au bilan du groupe figure en note 4 de la section 5.6 *Notes annexes aux états financiers consolidés*.

1.2.1.2 Risques opérationnels

Risques liés à la défaillance des systèmes et cybercriminalité

Identification du risque	Gestion 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. L'utilisation croissante de ces technologies expose le groupe à des risques tels que la défaillance des systèmes informatiques et de télécommunications (résultant de facteurs endogènes ou exogènes), des actes de malveillances (comme les cyberattaques) ainsi que d'éventuelles erreurs humaines en interne, volontaires ou non (*phishing*, fraude au président) ou par des employés ne respectant pas les règles du groupe. Les risques liés à la défaillance des systèmes et à la cybercriminalité pourraient conduire à une perte ou divulgation de données, à des interruptions de services des clients et à des coûts supplémentaires. Si ces risques se matérialisaient, la responsabilité du groupe pourrait être engagée. Ces risques pourraient affecter les clients et collaborateurs du groupe et avoir des conséquences négatives sur son activité et sa réputation.	L'objectif du groupe consiste à établir les normes les plus élevées et les meilleures pratiques possibles pour satisfaire et protéger ses clients et leurs propres clients. Pour ce faire, le groupe a mis en place une organisation reconnue en termes de meilleures pratiques mondiales en matière de conformité, de sécurité et de respect de la vie privée. Elle repose sur une organisation dédiée à la sécurité pratiquant une politique d'évaluation complète et régulière des opérations pour les clients, afin de réduire les risques. Les mesures de protection sont développées à la section 2.4.3 *Protection des données et cybersécurité*. 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. Elle s'appuie sur des procédures de sauvegarde de ses activités en cas de panne informatique. Les systèmes d'information et réseaux dédiés à certains projets, ou à certains clients, peuvent aussi faire l'objet de mesures de protection renforcées, contractuellement définies. Le groupe investit régulièrement dans ce domaine afin de s'adapter d'un point de vue technique à la complexité des menaces de cybercriminalité en maintenant une architecture IT à la pointe. Un nouveau programme d'investissements dans la cybersécurité, confirmant le statut d'acteur de référence dans le domaine de la sécurité des personnes, des données et des systèmes d'information a été lancé pour 2020 dans le cadre de la stratégie *High Tech-High Touch* du groupe. Le groupe s'assure que les assurances nécessaires sont respectivement mises en œuvre et souscrites dans le cadre de ses activités.

Risques liés aux ressources humaines et à la sécurité des personnes

Identification du risque	Gestion du risque
Les collaborateurs du groupe représentent son atout le plus précieux. La qualité des services délivrés par le groupe repose sur sa capacité à gérer ses collaborateurs et à leur offrir un environnement de travail de grande qualité qui leur garantit des conditions de sécurité nécessaires. La qualité des services délivrés par le groupe dépend de sa faculté à attirer, former, fidéliser et développer les compétences de ses collaborateurs pour la bonne exécution des projets sur lesquels ils sont engagés, tout en maintenant un niveau de formation optimal. La perte du concours de certains dirigeants pourrait aussi avoir un impact défavorable dans le pilotage des activités opérationnelles et stratégiques du groupe et de ses résultats. La mise en place et le maintien d'un environnement de travail de grande qualité est un élément essentiel de la culture du groupe car son activité repose avant tout sur ses collaborateurs. Des conditions difficiles de travail, d'hygiène et de sécurité représentent un risque non négligeable pour les collaborateurs. Elles impacteraient les opérations.	Le groupe attache une grande attention à la qualité de la gestion de ses collaborateurs et à leurs conditions de travail. La sécurité des collaborateurs a toujours été la priorité du groupe. D'un point de vue opérationnel, le groupe a mis en place différents dispositifs de manière à limiter l'impact et la survenance du risque lié à la sécurité des personnes. Un département global est placé sous la responsabilité du directeur administratif groupe. Il est dédié au développement de programmes globaux axés sur l'engagement et le bien-être des collaborateurs. Ces programmes répondent à la stratégie *High Tech-High Touch* du groupe. Les actions destinées à améliorer la qualité de vie au travail, à promouvoir la santé et à prévenir les accidents du travail et les maladies professionnelles sont détaillées à la section 2.3 *Un employeur de référence sur son marché*. Les attentes des collaborateurs sont mesurées régulièrement au travers d'enquêtes de satisfaction menées au sein de chaque filiale. Elles donnent lieu à des plans d'actions, en fonction des résultats. De même, le taux de rotation des collaborateurs est suivi de manière régulière de manière à répondre aux attentes respectives. Afin de protéger les intérêts du groupe, certains dirigeants clés sont tenus à des clauses de non-concurrence envers le groupe ou bénéficient de plans d'actions de performance qui ont été mis en place en avril et novembre 2016, en juin 2017, en janvier 2018 et mai 2019. De même, le groupe a également mis en place un processus de plan de succession afin d'identifier les dirigeants-clés à fort potentiel. L'attractivité du groupe en tant qu'employeur préféré du marché est reconnue. Teleperformance a été distingué en qualité de meilleur employeur pour une majeure partie de ses filiales. Le groupe a aussi obtenu des certifications internationales qui récompensent les meilleurs environnements de travail dans tous les secteurs.

Risques liés au portefeuille clients

Identification du risque	Gestion du risque
L'activité de Teleperformance dépend de sa capacité à fidéliser ses clients, ainsi qu'à obtenir de nouveaux contrats pour maintenir un portefeuille diversifié. Cette capacité est généralement évaluée sur différents critères contractuels tels que la qualité du service, la sécurité, le coût et tout élément permettant de se différencier de la concurrence. 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. Certains de ces critères peuvent faire 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 des éléments qui peuvent avoir un impact sur l'activité du groupe. Une baisse des volumes, liée ou non à la dégradation de la conjoncture économique, entraînerait une baisse de l'activité du client, voire sa perte, et aurait une incidence négative sur l'activité et les résultats du groupe, d'autant plus si une part non négligeable provenait de ce client.	Le chiffre d'affaires du groupe se caractérise par une forte proportion de clients fidèles sur de nombreuses années. La durée moyenne observée de la relation avec le client est de 13 ans. Cette fidélisation est le résultat d'une culture groupe très centrée sur le client, se traduisant par des processus rigoureux, le respect des clauses contractuelles, une bonne connaissance des attentes du client et une organisation très réactive. Celle-ci s'appuie sur une gestion spécifique des comptes clients stratégiques, des bilans d'activité réguliers, et la mise en place de cellules opérationnelles d'intervention rapide. Le groupe attache une importance particulière à l'évaluation régulière de la satisfaction de ses clients afin d'analyser de manière continue l'exposition du groupe à la perte de contrats significatifs. La satisfaction des clients est suivie au niveau des directions opérationnelles et au niveau du groupe. Elle est maintenue tout au long de la réalisation des projets afin d'anticiper les risques de remise en cause. Teleperformance dispose d'un portefeuille de clients diversifié de 1 000 clients (hors LanguageLine Solutions – comme indiqué à la section 1.1). Aucun des clients du groupe ne représente plus de 6 % du chiffre d'affaires. Les 5, 10, 50 et 100 premiers clients représentent en 2019 respectivement 16 %, 26 %, 56 % et 68 % du chiffre d'affaires consolidé du groupe. Les clients du groupe se trouvent dans de nombreux secteurs d'activité. Le plus important est celui des télécommunications apprécié au sens large, représentant 17 % du chiffre d'affaires du groupe en 2019, contre 47 % en 2013.

Risques liés aux campagnes et/ou image négative dans les médias ou sur les réseaux sociaux

Identification du risque	Gestion du risque
Le groupe pourrait être exposé à un risque de diffamation ou d'allégation non fondée ou mensongère provenant de commentaires négatifs sur les réseaux sociaux (Twitter, Facebook, etc.) ou d'attaques médiatiques, par des parties prenantes, externes ou internes, qui jugeraient comme non acceptables certaines politiques décisions ou actions du groupe, ou qui agiraient par malveillance. Ce risque de diffamation pourrait compromettre son image. La circulation dans les médias d'informations négatives, qu'elles soient avérées ou non, est facilitée par l'introduction de nouvelles technologies, la diffusion rapide de l'information et l'influence croissante des réseaux sociaux. Si le groupe venait à faire l'objet d'une couverture médiatique préjudiciable ou de messages inappropriés, ceux-ci pourraient avoir des conséquences négatives sur l'image et l'activité du groupe et se répercuter sur son cours de bourse.	Pour appréhender les risques qui pourraient découler de tels événements, le groupe a mis en place un dispositif de veille média par une agence spécialisée externe afin d'être informé des publications à son sujet et pouvoir réagir. La direction générale du groupe a défini les personnes qui sont dûment habilitées à s'exprimer au nom du groupe, qui est coté à Paris, pour contrôler les risques en matière d'image. Le groupe s'est doté d'un plan de gestion de crise global dont la mission est de prévenir, gérer et limiter les conséquences de tels événements. En cas de propagation massive d'une critique ou d'une allégation à l'encontre du groupe, des procédures de gestion et de communication de crise peuvent aussi être activées localement avec l'appui d'agences spécialisées.

1.2.1.3 Risques juridiques et réglementaires

Risques liés à la protection des données personnelles

Identification du risque	Gestion 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*) selon des directives spécifiques pour chaque client. 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.	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 et limiter 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 calendrier tournant de 24 mois ou 12 mois pour les 10 premiers clients. 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 accordant une attention particulière aux questions de sécurité, 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, et qui est directement placé sous la responsabilité du président-directeur général du groupe. Ces responsables ont présenté des rapports d'activités au comité d'audit, des risques 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 général sur la protection des données de l'Union européenne (RGPD), qui est entré en vigueur le 25 mai 2018. Teleperformance a aussi créé le comité pour la technologie, la protection et la sécurité des données personnelles (*Global Technology, Privacy and Security 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, des vice-présidents régionaux responsables de la confidentialité et de la protection des données personnelles et des directeurs régionaux de la sécurité. 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*). Le comité procède également à un examen détaillé des questions de cybersécurité et de sécurité des données. 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 pour les employés et gestionnaires de données pour les clients) ce qui permet à Teleperformance de transférer et de traiter des données à l'échelle mondiale.

Risques liés aux litiges et conflits sociaux

Identification du risque	Gestion du risque
Le groupe opère ou est présent dans un certain nombre de pays dans lesquels un manquement à la législation et aux réglementations locales pourrait l'exposer à des procédures ou des actions menées par des salariés, des tiers ou par une autorité administrative ou de régulation. Le groupe pourrait aussi être assigné ou cité conjointement dans une action judiciaire intentée contre ses clients par des tiers. Dans le cours normal de ses activités, le groupe est impliqué ou risque d'être impliqué dans un certain nombre de procédures administratives, réglementaires, ou judiciaires. 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. Elles pourraient avoir un impact négatif sur les résultats du groupe. Le groupe est également engagé dans un certain nombre de litiges à caractère social dans le cours de ses activités. 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. 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. Les provisions pour risques à caractère social concernent principalement des litiges avec des anciens salariés, notamment en Argentine, au Brésil et en France. Le détail des provisions figure à la note 9 de la section 5.6 *Notes annexes aux états financiers consolidés*.	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 internes au groupe et avec l'appui de conseils externes, le cas échéant. Le management du groupe et celui des filiales veillent à échanger avec les instances représentatives du personnel lorsqu'elles existent et/ou à prendre en compte à travers d'autres mécanismes les remarques et les aspirations des collaborateurs dans les pays concernés. À la connaissance de la société, il n'existe pas, à la date du présent document d'enregistrement universel, d'autre procédure administrative, judiciaire ou d'arbitrage (y compris les procédures en cours ou menaces de procédure), en dehors de ce qui est mentionné à la présente section et dans la note 9.5 *Litiges* de la section 5.6 *Notes annexes aux états financiers consolidés*, qui pourrait avoir ou a eu au cours des 12 derniers mois des effets significatifs sur la situation financière ou la rentabilité de la société et/ou du groupe.

Risques liés à l'éthique, à la corruption et aux droits humains

Identification du risque	Gestion du risque
Du fait de son implantation dans 80 pays, le groupe pourrait être exposé à des comportements inappropriés de la part de certains de ses collaborateurs ou de tiers, que ce soit en matière d'éthique, de respect des droits humains et de corruption. Des pratiques non conformes aux réglementations, concernant la lutte contre la corruption et l'éthique dans la conduite des affaires, pourraient se produire dans des pays où le groupe opère. De telles pratiques exposeraient le groupe à des sanctions et à un risque de réputation, qui rejailliraient sur l'ensemble du groupe. Elles entacheraient aussi sa crédibilité générale dans sa démarche de responsabilité sociétale d'entreprise, en tant qu'employeur préféré du marché, que partenaire de confiance pour ses parties prenantes et qu'acteur citoyen.	Dans le cadre de ses activités, y compris dans ses achats et ses ventes, le groupe veille à ce tout acte de corruption soit interdit. Ces principes de tolérance-zéro sont exposés dans le code de conduite du groupe. Celui-ci se réfère au Pacte mondial des Nations unies (UNGC), visant à aligner les entreprises sur les principes des droits de l'homme, du travail, de l'environnement et de la lutte contre la corruption. Le groupe en est signataire depuis 2011. Le code de conduite, le code d'éthique et le code de conduite fournisseurs, 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, sont aussi publiés sur le site internet du groupe. Ces codes visent à prévenir toute activité ou pratique non éthique, notamment en les communiquant aux collaborateurs du groupe dans leur conduite des affaires, afin que le groupe soit toujours considéré comme un employeur préféré du marché, un partenaire de confiance pour ses parties prenantes et un acteur citoyen. Par ailleurs, dans le cadre de la loi dite Sapin 2, le groupe a établi une cartographie des risques de corruption qui a été revue par le comité d'audit, des risques et de la conformité. La mise en œuvre de la politique anti-corruption est promue sous la responsabilité de la direction juridique et de la conformité du groupe. Les engagements du groupe en faveur d'une pratique éthique des affaires est décrite à la section 2.4.2 *Loyauté des pratiques.*

1.2.1.4 Risques financiers

Le groupe est exposé aux risques suivants :

- risque de crédit ;
- risque de marché ;
- risque de liquidité ;
- 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, des risques 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.

Par ailleurs, compte-tenu des activités du groupe au Royaume-Uni, la sortie au 1er février 2020 du Royaume-Uni de l'Union européenne (Brexit), ne devrait pas avoir d'impacts significatifs sur les comptes.

Risque de crédit

Identification du risque	Gestion 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 5,1 % du chiffre d'affaires global. Par ailleurs, 13,2 % du chiffre d'affaires des activités *core services & D.I.B.S.* est réalisé avec des clients opérant dans le secteur d'activité des télécommunications et des fournisseurs d'accès internet, la dépendance du groupe à ce secteur étant en constante diminution. Aucun pays ne contribue à hauteur de plus de 10 % de l'encours client, à l'exception des États-Unis qui représentent environ 33 % des créances clients au 31 décembre 2019.	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 la section 5.6 *Notes annexes aux états financiers consolidés*.

Risque de marché (taux de change et taux d'intérêts)

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 US.

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 et d'intérêts* de la section 5.6 *Notes annexes aux états financiers consolidés*.

Le groupe est également exposé à ce risque sur des emprunts libellés dans des devises autres que l'euro ou la monnaie fonctionnelle des entités.

Il convient de signaler que :

- le groupe couvre les prêts en devises effectués aux filiales par des emprunts ou avances en devises libellés dans la même devise et de même échéance ou par des couvertures de change ;
- les principaux emprunts bancaires contractés par des entités du groupe sont libellés dans la monnaie fonctionnelle du souscripteur ;
- les intérêts des emprunts sont libellés dans des devises identiques à celles des flux de trésorerie générés par les opérations sous-jacentes du groupe, essentiellement l'euro, le dollar US et la livre sterling. 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* de la section 5.6 *Notes annexes aux états financiers 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* de la section 5.6 *Notes annexes aux états financiers consolidés*.

Risque de taux d'intérêts

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 :

(en millions d'euros)	**31/12/ 2019**	**Taux fixes**	**Soumis à risque de taux**
Total des dettes financières	3 083	2 270*	813
Total des disponibilités	- 418		- 418
ENDETTEMENT NET	**2 665**	**2 270**	**395**

(en millions d'euros)	**31/12/ 2018**	**Taux fixes**	**Soumis à risque de taux**
Total des dettes financières	2 437	1 986	451
Total des disponibilités	- 336		- 336
ENDETTEMENT NET	**2 101**	**1 986**	**115**

* *À la suite de la mise en place de CAPS sur certains des emprunts afin de limiter le risque de taux, une augmentation de 100 points de base des taux d'intérêt conduirait à une augmentation de 6,7 millions d'euros des charges financières alors qu'une réduction de 100 points de base des taux d'intérêt conduirait à une réduction de 6,8 millions d'euros des charges financières.*

Comme tout groupe soumis à notation, Teleperformance pourrait subir un impact défavorable sur sa capacité à financer ses activités en cours et à refinancer sa dette si Standard & Poor's venait à dégrader la notation de l'endettement à long-terme du groupe, du fait d'un niveau d'endettement plus élevé que prévu ou pour d'autres raisons liées au crédit. Une dégradation éventuelle de cette notation pourrait aussi se traduire par une augmentation du taux d'intérêt auquel le groupe pourrait emprunter à l'avenir.

Gestion du risque

Le groupe possède aujourd'hui la meilleure notation financière dans l'industrie de la gestion de l'expérience client. Sa notation de l'endettement à long-terme est « BBB- » - *Investment grade* - assortie d'une perspective stable. Cette notation a été confirmée au groupe en mai 2019 par Standard & Poor's, qui estime qu'elle reflète notamment la position de leader, la diversification du portefeuille clients et du positionnement géographique mondial de Teleperformance, ainsi que le développement de solutions digitales à forte valeur ajoutée.

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 59 % 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 2020 et 2026 comme indiqué en note 7.4 *Passifs financiers* de la section 5.6 *Notes annexes aux états financiers 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 2019.

L'endettement net au 31 décembre 2019 s'élève à 2 665 millions d'euros dont 730 millions d'euros de dettes sur contrats de locations, contre 2 101 millions d'euros au 31 décembre 2018.

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* de la section 5.6 *Notes annexes aux états financiers consolidés.*

Risque sur actions

Identification 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 2019 est de 25 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)	31/12/2019	31/12/2018
Endettement (Trésorerie) net *	2 665	2 101
Capitaux propres	2 569	2 225
RATIO D'ENDETTEMENT	**1,04**	**0,94**

** Dont 732 millions d'euros de dettes sur contrat de location au 31 décembre 2019.*

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. Le montant de trésorerie engagée relatif à ce contrat s'élève à 2 millions d'euros. Le nombre des actions propres détenues en fin de période est présenté en note 6.1 *Capital social* de la section 5.6 *Notes annexes aux états financiers 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 premier plan.

Les niveaux de garantie sont définis conformément à l'exposition du groupe aux risques inhérents à son activité, en adéquation avec sa sinistralité et les conditions de marché, et dans le respect des règlementations 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 2019, le montant des primes d'assurance s'élève à 8 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

Depuis 2018, Teleperformance s'est doté, au niveau du groupe, d'un dispositif de gestion de crise afin d'anticiper et de gérer les évènements 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.

En 2019, le groupe a poursuivi le déploiement de son dispositif par un programme de formation élargi à un plus grand nombre de collaborateurs et par la réalisation de trois exercices de crise. Ces simulations de crise, d'une durée variable de 3 à 6 heures, sont organisées sur la base d'une approche transversale impliquant de 15 à 30 collaborateurs issus du comité exécutif, des directions régionales et locales et des fonctions support. Cette année, deux principaux scénarios de crise ont été expérimentés ; à savoir, la simulation d'un incendie sur un centre majeur du groupe et deux simulations de cyberattaques.

Ces exercices, qui sont un élément essentiel du dispositif, permettent d'éprouver la capacité du groupe à gérer un évènement majeur en traitant les flux d'information, en identifiant les parties prenantes à la crise, en anticipant les scénarios d'évolution défavorables et en développant la stratégie de communication adaptée.

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 Composants des dispositifs de gestion des risques et du contrôle interne

Préalables

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

Ces objectifs ont été communiqués aux managers et collaborateurs concernés au sein du groupe afin que ces derniers comprennent et adhèrent à la politique générale de l'organisation 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 codes

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 et des programmes de formation afférents sont développés.

Le code de conduite, le code d'éthique et le code de conduite fournisseurs, 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, sont publiés sur le site internet du groupe. Le code de conduite se réfère au Pacte mondial des Nations unies auquel Teleperformance a adhéré en juillet 2011 et dont les principes sont également décrits à la section 2 *Déclaration de performance extra-financière* du présent document d'enregistrement universel.

Organisation et responsabilités

L'organisation du groupe repose sur deux familles de services : les services liés à la gestion de l'expérience client *(Core services & D.I.B.S.)* et les « services spécialisés », qui regroupent les services d'interprétariat, les services de gestion des demandes de visas auprès des gouvernements et les activités de recouvrement de créances.

En 2019, Teleperformance a accéléré son intégration digitale et a élargi sa panoplie de services aux entreprises en déployant sa stratégie *High Tech-High Touch* pour devenir un leader mondial aux entreprises en solutions digitales intégrées.

En octobre 2019, la structure de direction générale du groupe a été modifiée de manière à être adaptée à la stratégie de Teleperformance. Elle consiste depuis cette date en une structure articulée autour du président-directeur général, du directeur général délégué et d'un comité de direction générale, composé du comité exécutif, dont le nombre de membres a été réduit, et des 13 managers clés du groupe dans leurs domaines respectifs.

Le comité exécutif assure la direction opérationnelle du groupe. Il met en œuvre les orientations stratégiques définies par le conseil d'administration, 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.

Les 13 managers clés du groupe assiste la direction générale et le comité exécutif dans le développement et la coordination des initiatives et projets stratégiques clés définis par le comité exécutif. Ils assurent la conduite des activités du groupe et la mise en œuvre de ses principales politiques transverses au regard des leurs compétences et expertises respectives. Ils assurent également une large concertation sur la stratégie et l'évolution du groupe et contribuent à un dialogue permanent. Ils n'ont pas, de manière collective, de pouvoir décisionnaire.

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 secteur d'activité du groupe.

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 de ressources humaines sont placés sous la responsabilité du directeur des ressources humaines groupe. L'ensemble de ces programmes est décrit dans la section 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 normes 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)*.

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 section *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 procédures et des responsables en charge de leur suivi tel que décrit en introduction de ce chapitre et dans la section 1.2.1 *Facteurs de risques*.

Le management du groupe porte une attention particulière à ce cadre organisationnel afin de s'assurer de la mise place des 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.

Processus et pilotage

Les principaux risques sont identifiés et analysés dans la section 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.

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

L'organisation du chapitre concernant la partie *Facteurs de risque*, a été présentée lors du comité d'audit, des risques et de la conformité du 21 novembre 2019. Les résultats de l'analyse annuelle des principaux points de contrôle des procédures liées à l'information financière des filiales, dont le processus est décrit au point *Processus concourant à l'élaboration de l'information comptable et financière* du présent chapitre ont été présentés lors des comités d'audit, des risques et de la conformité de mai, de juillet et de novembre 2019. Cette analyse a donné lieu à une cartographie des risques. Il en a été de même pour l'analyse des processus liés à la responsabilité sociétale.

Activité de contrôle

En complément des mesures déjà énumérées à la section 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 à la section 1.2.1 *Facteurs de risques*.

Procédures juridiques

Dans le cadre de ses responsabilités, la direction juridique du groupe, à travers son réseau local et international de juristes internes et externes, supervise la conformité du groupe avec les législations et réglementations en vigueur dans les pays où le groupe opère. Elle joue également un rôle central de surveillance des évolutions législatives et réglementaires et de conseil auprès des différentes entités du groupe.

Parmi les principales procédures et politiques internes, 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 « Teleperformance », des noms de domaine, de la marque 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.

En outre, une procédure définissant les habilitations des dirigeants des filiales à les engager juridiquement à l'égard des 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 et les appels d'offres qui pourraient présenter un risque spécifique. Tout écart à ces principes est soumis à une procédure d'approbation spécifique auprès des dirigeants, directeurs financiers et directeurs des opérations concernés. Par ailleurs, les contrats clients globaux sont revus 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 local de juristes internes ou externes.

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.

Procédures informatiques et de sécurité

Dans le domaine technologique, le groupe standardise ses technologies de sécurité, y compris de cybersécurité, 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.

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.

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.

L'ensemble des données personnelles est collecté et traité conformément aux lois en vigueur dans les zones géographiques où le groupe opère. Un ensemble de normes essentielles en matière de conformité et de sécurité (*Global Essential Compliance and Security Policies* ou GECSPs) est applicable dans chaque site de Teleperformance, afin de prévenir tout risque potentiel de fraude, de violation des normes de sécurité et de procédures de sécurités physiques dans les centres de contact.

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.

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 de contrôle 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 président-directeur général, le directeur général délégué et le comité de direction générale 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 2019, 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, des risques et de la conformité

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

Le comité d'audit, des risques 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 d'administration.

La direction générale

La direction générale s'articule autour du président-directeur général, du directeur général délégué et d'un comité de direction générale, composé du comité exécutif, dont le nombre de membres a été réduit, et des 13 managers clés du groupe dans leurs domaines respectifs.

Le comité exécutif assure la direction opérationnelle du groupe. Il met en œuvre les orientations stratégiques définies par le conseil d'administration, 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.

Les 13 managers clés du groupe assiste la direction générale et le comité exécutif dans le développement et la coordination des initiatives et projets stratégiques clés définis par le comité exécutif. Ils assurent la conduite des activités du groupe et la mise en œuvre de ses principales politiques transverses au regard de leurs compétences et

expertises respectives. Ils assurent également une large concertation sur la stratégie et l'évolution du groupe et contribuent à un dialogue permanent. Ils n'ont pas, de manière collective, de pouvoir décisionnaire.

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 Risques liés à la protection des données personnelles de la section 1.2.1 *Facteurs de risques.*

L'audit interne

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, des risques 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, des risques et de la conformité. 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, des risques 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 à la direction générale.

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 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'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 participent aux comités d'audit des risques et de la conformité. Ils font part de leurs travaux sur les procédures, ainsi que de leurs conclusions sur les arrêtés de comptes au comité d'audit, auquel ils communiquent les points significatifs relevés lors de leurs travaux de contrôle. Les commissaires aux comptes présentent leur plan d'audit au comité d'audit des risques et de la conformité.

Le comité d'audit, des risques et de la conformité

Les points relatifs à l'information financière font l'objet d'examen lors des réunions du comité d'audit des risques et de la conformité. Pour 2019, ceux-ci 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, des risques 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.

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, des risques 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.

1.2.4 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 ») de Teleperformance SE (« Teleperformance » et, collectivement avec ses filiales, le « groupe ») vise à présenter les mesures de vigilance raisonnables mises en place au sein du groupe afin d'identifier les risques et de prévenir des atteintes graves envers les droits humains et les libertés fondamentales, la santé et la sécurité des personnes et l'environnement résultant des activités de Teleperformance et des sociétés qu'il contrôle au sens de l'article L.233-16 (II) du Code de commerce, directement ou indirectement, ainsi que des activités des fournisseurs ou sous-traitants avec lesquels est entretenue une relation commerciale établie lorsque ces activités sont rattachées à cette relation.

Le plan de vigilance se base sur les cinq obligations principales définies par la loi française : (i) identification et cartographie des risques, (ii) procédures d'évaluation des risques, (iii) déploiement de dispositifs d'atténuation des risques et de prévention des atteintes graves, (iv) mise à disposition d'un système d'alerte et de recueil des signalements, et (v) dispositif de suivi des mesures mises en œuvre.

Le plan de vigilance 2019 a été présenté au comité global de responsabilité sociétale des entreprises (RSE) et au comité exécutif du groupe.

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 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 détaille la façon dont Teleperformance identifie, évalue et atténue les risques dans les trois domaines suivants :

- droits humains et libertés fondamentales ;
- santé et sécurité ;
- environnement.

Un dialogue entre les parties prenantes a été assuré dans les principales filiales afin de discerner les attentes majeures desdites parties prenantes et d'identifier et de hiérarchiser les risques.

Plusieurs outils et procédures ont déjà été mis en place à l'échelle du groupe afin de répondre aux nouvelles exigences réglementaires et d'être mis au service du nouveau périmètre de consolidation du groupe.

Dans le cadre du processus d'amélioration constante, d'autres ajouts et renforcements seront réalisés à l'avenir.

Pour s'assurer du déploiement du plan de vigilance et de la pleine réussite des programmes et objectifs qui le composent, une gouvernance dédiée a été mise en place, autour du directeur administratif groupe, de la direction de responsabilité sociétale, et des équipes conformité, protection de la vie privée et sécurité.

1.2.4.1 Identification et cartographie des risques

L'ensemble des risques du groupe sont présentés en section 1.2.1 du présent document d'enregistrement universel.

En 2019, Teleperformance a réalisé une cartographie complète des risques RSE, notamment les droits humains, les normes internationales du travail, la santé et sécurité, l'éthique et la conformité, la gouvernance d'entreprise, l'environnement, la chaîne de valeur et les communautés. La méthodologie utilisée lors de l'élaboration de cette cartographie des risques est détaillée en section 2.2.1 du présent document.

Les risques identifiés dans le cadre du devoir de vigilance sont les suivants :

- **risques d'atteintes graves aux droits humains et libertés fondamentales :** discriminations en matière d'emploi et de profession, travail forcé et obligatoire et non-respect de la liberté d'association et du droit à la négociation collective, comportements inappropriés de la part de certains collaborateurs ou de tiers, ou encore risques liés à la sécurité des données et à la protection des données personnelles des collaborateurs de Teleperformance, ses clients et leurs propres clients ;
- **risques d'atteintes à la santé et sécurité :** stress au travail, risques de troubles musculosquelettiques liés à un travail sédentaire, ou encore risques liés à la sécurité physique dans ses sites qui pourraient être atteints par une recrudescence de tensions politiques et d'instabilité sociale ou d'actes terroristes, ainsi que des épidémies et catastrophes naturelles ;
- **risques d'atteintes à l'environnement :** les risques d'atteintes graves à l'environnement liés aux activités de Teleperformance concernent principalement une consommation excessive de ressources, notamment d'électricité ;
- **risques de manquements RSE dans la chaîne de valeur :** Sur la base de la cartographie des risques RSE et de la matrice de matérialité, les risques liés à la chaîne d'approvisionnement de Teleperformance ne sont pas les risques les plus importants du groupe. Cependant, le comportement attendu de la part des fournisseurs et sous-traitants 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, respect de la protection des données, utilisation responsable des ressources naturelles et prévention de la pollution graduelle ou accidentelle de l'air et des sols.

1.2.4.2 Procédures d'évaluation de la situation des filiales et des fournisseurs et sous-traitants

Le groupe a établi des dispositifs d'évaluation des risques au niveau de ses filiales. Ces dispositifs sont 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, ou encore les risques d'atteintes à l'environnement.

Tous les sites font l'objet de contrôles, de visites et d'audits approfondis. Leur mode de fonctionnement n'est pas fragmenté, au contraire : la gestion des sites du groupe démontre le respect le plus strict des valeurs, des normes opérationnelles et des politiques globales du groupe.

Les composants des dispositifs de gestion des risques, tels que l'environnement de contrôle, les procédures métier et de management, le système de gestion des risques ou encore la surveillance du dispositif, sont exposés en section 1.2.3.3 du présent document d'enregistrement universel.

Outre ce cadre d'évaluation et de contrôle global, Teleperformance a mis en place des procédures spécifiques dans les domaines liés au devoir de vigilance.

Procédures d'évaluation spécifiques en matière de droits humains et libertés fondamentales

- Des *chats* avec la direction générale ainsi que des focus groups sont organisés sur chaque site par la direction locale (par exemple aux Philippines, en Colombie, etc.).
- Enquête de satisfaction des salariés (E.Sat) : depuis 2008, Teleperformance mesure la satisfaction de ses collaborateurs. Sur la base des résultats de l'enquête, des plans d'action et d'amélioration sont ainsi définis dans chaque filiale, mis en œuvre et suivis, sous la responsabilité de chaque directeur local des ressources humaines.
- Évaluations RH : lorsque le groupe identifie une baisse de la satisfaction des salariés ou de la performance générale, une équipe globale indépendante, responsable de l'engagement des collaborateurs, réalise une évaluation approfondie sur site de tous les processus de ressources humaines et des aspects liés aux droits humains.
- Audits en matière de sécurité et de conformité : le groupe a créé la fonction d'audit interne de la conformité, en charge de la supervision de l'application sur tous les sites opérationnels des politiques du groupe en matière de sécurité, de protection des données personnelles, de santé et sécurité et de lutte contre la corruption. Les audits sont effectués selon un calendrier tournant de 24 mois ou 12 mois pour les dix premiers clients.
- Les normes opérationnelles globales de Teleperformance (TOPS et BEST) couvrent tout le cycle des activités, y compris les procédures de recrutement des salariés, de formation et promotion, les normes d'excellence relatives aux locaux et à l'environnement de travail, ou encore la gestion du personnel. Chaque filiale est tenue de procéder à son auto-évaluation deux fois par an pour ces procédures. Des audits complémentaires peuvent être réalisés pour attribuer une certification aux filiales.

Procédures d'évaluation spécifiques en matière de santé et sécurité

- Ces procédures sont exposées en section 2.3.3 du présent document d'enregistrement universel.

Procédures d'évaluation spécifiques en matière d'atteintes graves à l'environnement

- Les données environnementales (consommation d'énergie, eau, papier, ainsi que les trajets aériens) sont reportées mois par mois et suivies de près par le département RSE ainsi que par la direction générale afin d'atteindre l'objectif du groupe de réduire continuellement l'empreinte carbone par employé. L'ensemble du dispositif environnemental du groupe est présenté en section 2.6 du présent document.

Outre ces dispositifs de contrôle interne, les sites de Teleperformance font également l'objet de visites, d'audits, d'évaluations ou de certifications par de nombreuses parties prenantes externes (clients, prospects, administrations publiques, organismes de certification, auditeurs, etc).

Procédures d'évaluation spécifiques en matière de manquements RSE dans la chaîne de valeur

- Les dépenses liées aux achats représentent ~5 % du chiffre d'affaires total de Teleperformance. Les principaux fournisseurs du groupe sont essentiellement des agences de travail temporaire, des fournisseurs de matériel informatique et logiciels et des opérateurs de télécommunications.
- Teleperformance a travaillé à la standardisation des processus d'achat et du processus d'évaluation et de sélection des fournisseurs à l'échelle mondiale et, en 2019, les risques liés à la chaîne d'approvisionnement ont été intégrés dans le questionnaire de contrôle interne.
- Le groupe s'engage à faire preuve de vigilance pour identifier les impacts négatifs potentiels, directs ou indirects, de son activité sur sa chaîne d'approvisionnement afin de les prévenir et, s'ils sont identifiés, de les atténuer. Le groupe demande à chacune de ses filiales de collaborer avec des fournisseurs et sous-traitants qui acceptent de se conformer aux exigences du groupe en la matière et respectent le code de conduite des fournisseurs.
- Les fournisseurs et sous-traitants font l'objet, conformément aux dispositions du code de conduite des fournisseurs du groupe et de la politique d'achat interne, d'évaluations régulières au niveau de la filiale.
- Teleperformance a créé des comités des achats au niveau du groupe, au niveau régional et au niveau local pour s'assurer de l'application systématique des politiques et procédures globales du groupe.

1.2.4.3 Atténuation des risques et prévention des atteintes graves

Teleperformance a mis en place et développe des dispositifs d'atténuation des risques et 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 et 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.

Le succès et la réputation de Teleperformance sont étroitement liés à la conduite responsable des activités du groupe, conformément à ses valeurs essentielles et à la législation applicable.

Teleperformance a mis en place des normes et processus mondiaux afin de garantir le respect par le groupe des dix principes du Pacte mondial des Nations unies et des normes internationales du travail dans l'ensemble de ses filiales.

Ils se composent principalement des codes et politiques suivants :

- le code d'éthique ;
- le code de conduite, incluant la lutte contre la corruption et le trafic d'influence, lancé en mai 2018 en remplacement de la précédente politique anti-corruption ;
- la déclaration des droits de l'homme ;
- la politique en matière de diversité et d'inclusion lancée en mars 2019, en remplacement de la précédente politique en matière d'égalité des chances ;
- la politique en matière de confidentialité ;
- les politiques en matière de conformité et de sécurité (*Global Essential Compliance et Security Policies*), actualisées en mai 2018 ;
- la politique en matière de santé et de sécurité, actualisée en août 2019 ;
- la politique en matière d'environnement ;
- le code de conduite des fournisseurs lancé à l'automne 2019, pour remplacer et améliorer la précédente politique fournisseurs.

Teleperformance veille à la bonne application et à l'amélioration continue des politiques globales du groupe et du plan de vigilance.

Des sessions de formation à ces différentes politiques assurent leur bonne diffusion dans toutes les filiales :

- dans le cadre du processus d'accueil du groupe, tous les nouveaux collaborateurs bénéficient d'une formation en RSE, en sécurité et conformité (dont respect du RGPD) et en santé et sécurité ;
- le groupe a développé un module complet de formation sur le code de conduite, incluant la lutte contre la corruption, remis aux cadres supérieurs et aux collaborateurs ;
- le groupe a nommé des correspondants RSE locaux dans chaque filiale en charge des relations avec le département RSE global. Tous les correspondants RSE locaux doivent accomplir un parcours d'apprentissage obligatoire, intégrant la connaissance des dix principes du Pacte mondial des Nations unies et une formation sur leurs missions et responsabilités.

La direction générale de Teleperformance analyse de manière continue, avec les directions opérationnelles, l'exposition du groupe aux risques liés à la conduite d'opérations à l'international et notamment dans les pays où les perspectives économiques et politiques sont qualifiées d'incertaines ou de très incertaines ou sujets à des catastrophes naturelles. La protection des collaborateurs et des clients est une priorité absolue. Des exercices sont réalisés dans les pays concernés selon la réglementation afin de leur permettre de bien agir, si de tels évènements survenaient. Le groupe a aussi mis en place un plan de gestion de crise pour faire face ces évènements.

En effet, depuis 2018, Teleperformance s'est doté, au niveau du groupe, d'un dispositif de gestion de crise afin d'anticiper et de gérer les évènements 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 est décrit en section 1.2.2.3 du présent document d'enregistrement universel.

Des échanges réguliers avec les parties prenantes permettent de mettre en place des mesures correctives ou d'adaptation en fonction de leurs retours.

En outre, le groupe dispose de mesures d'atténuation et de prévention spécifiques, présentées dans le présent document d'enregistrement universel.

Les mesures concernant les droits humains et libertés fondamentales sont exposées dans les sections 2.3.2 *Développement des ressources humaines*, 2.3.4 *Salaire décent ou living wage*, 2.3.5 *Relations sociales*, 2.3.6 *Diversité et égalité des chances*, 2.4.2 *Loyauté des pratiques* et 2.4.3 *Protection des données et cybersécurité*

Celles relatives à la santé et sécurité sont intégrées à la section 2.3.3 *création d'un cadre de travail favorisant la santé et la sécurité.*

Celles relatives à l'environnement se trouvent en section 2.6 *favoriser la responsabilité environnementale au sein du groupe.*

En ce qui concerne les mesures d'atténuation et de prévention des risques liés à la chaîne d'approvisionnement, elles sont présentées en section 2.4.2.3 *Fournisseurs et sous-traitants*.

1.2.4.4 Mécanismes d'alerte et de plainte

Teleperformance encourage une culture de l'ouverture et du dialogue permettant à tous les collaborateurs d'exprimer leur point de vue et leurs préoccupations. Les collaborateurs peuvent ainsi s'adresser à leur supérieur hiérarchique, un responsable RH, un responsable juridique ou au directeur de la conformité.

En 2018, le groupe a lancé son dispositif d'alerte disponible tant pour les parties prenantes internes qu'externes permettant de signaler les violations des droits humains et des libertés fondamentales, les atteintes à la santé et la sécurité des personnes ou de l'environnement, à l'éthique, des faits de corruption ou des fraudes. Il a été déployé auprès de 98 % des collaborateurs de Teleperformance en 2019.

Avant son lancement, le dispositif d'alerte professionnelle a été soumis aux syndicats et représentants du personnel locaux dans tous les pays où la loi l'imposait.

Le dispositif d'alerte est accessible au public sur le site internet de Teleperformance. Il est décrit en section 2.4.2.1 du présent document.

1.2.4.5 Dispositif de suivi des mesures mises en œuvre

Teleperformance surveille de près un grand nombre d'indicateurs afin d'évaluer l'efficacité de ses politiques. Citons, à titre d'exemple :

- la satisfaction des salariés est mesurée une fois par an par le biais de l'enquête annuelle de satisfaction des salariés. Les résultats de l'enquête sont analysés par une équipe dédiée, communiqués en interne au niveau local, régional et du groupe et se traduisent par des plans d'action spécifiques visant à améliorer les points faibles. Les plans d'action sont approuvés par les équipes de direction locales et leur état d'avancement est suivi de près. Les primes de rémunération des managers de Teleperformance dépendent de la note de satisfaction des salariés.
- attrition ;
- absentéisme ;
- taux d'accident ;
- questionnaire de contrôle interne (plus de 200 questions et points de contrôle, demandés à chaque filiale trois fois par an) ;
- résultats d'audits en matière de santé et sécurité et de conformité ;
- statistiques et taux de résolution du dispositif d'alerte professionnelle ;
- émissions de gaz à effet de serre, reportées mensuellement par toutes les filiales, et consolidées et analysées par la direction RSE ;
- part de collaborateurs formés aux politiques globales du groupe.

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 points de contrôle, relevant du dispositif de contrôle interne.

En 2020, le groupe prévoit de mettre en œuvre des mesures de gestion des risques supplémentaires, dont un questionnaire d'auto-évaluation de la RSE devant être rempli par toutes les filiales. Ce questionnaire intégrera dans le dispositif de contrôle interne du groupe les principaux risques en matière de RSE de Teleperformance en s'appuyant sur la cartographie des risques RSE, une consultation avec les parties prenantes et la matrice de matérialité.

A la suite des allégations publiées en juillet 2019 concernant de potentiels manquements aux droits humains dans la filiale de Teleperformance en Colombie, le groupe a conduit une enquête interne complète. En outre, deux de ses clients ont commissionné un audit RSE exhaustif à des auditeurs indépendants. Ces audits ont conclu que rien ne pouvait corroborer ces allégations, et qu'au contraire Teleperformance en Colombie montrait de bonnes pratiques en ce qui concerne le respect des droits humains et des libertés fondamentales.

1.2.4.6 Rapport de mise en place du plan de vigilance 2018/19

Le rapport ci-dessous synthétise les mesures prises en 2018/19 en vertu de la loi relative au devoir de vigilance :

- réalisation d'une cartographie des risques RSE ;
- réalisation d'une cartographie des risques de corruption ;
- réalisation d'une analyse de matérialité impliquant des parties prenantes externes de nos principales zones et principaux pays (y compris des consultations avec des représentants du personnel, des clients, des fournisseurs, des services publics, des lobbies, des ONG) ;
- mise en place d'un plan de gouvernance renforcé pour la RSE et les ressources humaines ;
- redémarrage du comité RSE global, comprenant les principales fonctions support et des spécialistes dans leurs domaines respectifs (RSE, RH, juridique et conformité, finance, communication) ;
- présentation du plan d'action RSE au conseil d'administration de Teleperformance et à l'assemblée générale des actionnaires ;
- renouvellement de l'adhésion au Pacte mondial des Nations unies ;
- révision des politiques globales, alignées sur les dix principes du Pacte mondial des Nations unies : code de conduite, diversité et inclusion, code de conduite des fournisseurs, politique de santé et sécurité ;
- développement de modules de formation en RSE et en éthique et conformité ;
- lancement et déploiement du dispositif d'alerte, disponible tant pour les parties prenantes internes qu'externes pour signaler les violations des droits humains et des libertés fondamentales, les atteintes à la santé et la sécurité des personnes ou de l'environnement, à l'éthique, des faits de corruption ou des fraudes.

Teleperformance s'engage en faveur d'une démarche d'amélioration continue et a déjà répertorié certaines de ses priorités à venir :

- poursuite de l'intégration des risques RSE dans la cartographie des risques au niveau mondial ;
- mise au point d'un questionnaire d'auto-évaluation de la RSE pour continuer à surveiller la conformité en matière de RSE dans l'ensemble des filiales et l'intégrer dans le dispositif de contrôle interne du groupe ;
- standardisation du processus de vérifications préalables / évaluation en matière de RSE des fournisseurs à l'échelle globale ;
- évaluation du dispositif d'alerte professionnelle par un spécialiste en RSE externe.

Le plan de vigilance complet est disponible en ligne :
www.teleperformanceinvestorrelations.com/fr-fr/

2

Déclaration de performance extra-financière

2.1 Modèle d'affaires 60

2.2 Principaux enjeux extra-financiers et stratégie RSE 62

2.2.1 Principaux risques et opportunités 62

2.2.2 Vision et gouvernance RSE 63

2.3 Un employeur de référence sur son marché 65

2.3.1 Un important créateur d'emplois 65

2.3.2 Développement des ressources humaines 67

2.3.3 Création d'un cadre de travail favorisant la santé et la sécurité 68

2.3.4 Salaire décent ou *living wage* 71

2.3.5 Relations sociales 72

2.3.6 Diversité et égalité des chances 73

2.4 Un partenaire de confiance 75

2.4.1 Être un vecteur d'innovation et de développement via la meilleure diffusion possible de l'information 75

2.4.2 Loyauté des pratiques 75

2.4.3 Protection des données et cybersécurité 77

2.5 Un important engagement sociétal 78

2.5.1 Les actions en faveur du développement régional et des communautés 78

2.5.2 *Citizen of the World* (COTW) 80

2.6 Favoriser la responsabilité environnementale au sein du groupe 82

2.6.1 *Citizen of the Planet* (COTP) 82

2.6.2 Réduire l'empreinte carbone 82

2.6.3 Gestion des déchets et lutte contre le gaspillage alimentaire 85

2.6.4 Certifications environnementales 86

2.7 Une politique RSE reconnue 87

2.7.1 Certifications 87

2.7.2 Notation extra-financière et indices ESG 87

2.8 Méthodologie 88

2.8.1 Périmètre et collecte des informations 88

2.8.2 Principaux indicateurs 89

2.9 Rapport de l'organisme tiers indépendant sur la déclaration consolidée de performance extra-financière 90

2.1 MODÈLE D'AFFAIRES

Teleperformance 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.

Teleperformance met en œuvre un ensemble de ressources et actifs pour atteindre sa mission. Ces ressources et actifs sont décrits ci-dessous et 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.

La création de valeur pour les différentes parties prenantes 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 vision du groupe est que dans un monde de plus en plus automatisé, soumis à des exigences croissantes d'efficacité, de rapidité

Ressources

CAPITAL HUMAIN
- 330 000 employés
- 265 langues et dialectes

CAPITAL FINANCIER
- 5,4 milliards d'euros de chiffre d'affaires (CA)
- 14,3 % marge d'EBITA
- 321 M€ *Free cash flow*

CAPITAL INDUSTRIEL
- 460 sites
- Norme mondiale relative aux locaux
- Centres multilingues
- *Customer Journey Showrooms*

CAPITAL INTELLECTUEL
- Meilleures pratiques opérationnelles
- Centre de recherche *CX Lab*
- + 100 plateformes digitales exclusives

CAPITAL SOCIAL
- 1 000 clients* dont 50 % de sociétés multinationales
- + de 170 marchés
- Initiative philanthropique *Citizen of the World*

CAPITAL ENVIRONNEMENTAL
- Ressources naturelles notamment éléctricité
- *Citizen of the Planet*, initiative environnementale

Modèle d'affaires

TP est une entreprise de personnes qui aident d'autres personnes à résoudre leurs problématiques au quotidien.

MISSION

ENTREPRISES ET ADMINISTRATIONS PUBLIQUES

Teleperformance
each interaction matters

SOLUTIONS

Expérience client
Back-office
Knowledge services
(conseil)

VALEURS

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

Terre | Respect
Je traite les autres avec gentillessse et empathie

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

** hors LanguageLine Solutions qui compte 30 000 clients dont des particiliers. ** hors services spécialisés.*

« Chaque interaction compte ». Teleperformance œuvre à devenir le partenaire *High Tech–High Touch* privilégié et incontournable des grandes marques et enseignes et des entreprises émergentes, en gérant pour elles les interactions quotidiennes avec leurs clients, avec efficacité et en toute sécurité. L'équilibre entre technologie et humain est la pierre angulaire de l'expérience client ; l'intelligence émotionnelle est essentielle pour délivrer de la valeur et assurer la durabilité des changements.

En tant qu'entreprise tournée vers l'avenir, Teleperformance s'est lancé dans un parcours de transformation majeure. De leader mondial de la relation client externalisée, le groupe accélère sa transformation pour devenir un leader mondial des services aux entreprises en solutions digitales intégrées.

Pour faire face aux grands enjeux mondiaux, Teleperformance s'engage à se développer de manière durable : créer des connexions pleines de sens pour rassembler les gens et créer de la valeur pour toutes ses parties prenantes tout en s'assurant que les générations futures auront la capacité de répondre à leurs besoins.

La stratégie du groupe est détaillée en section 1.1. du présent Document d'enregistrement universel.

Chaque interaction compte

Alliance de l'humain et de la technologie pour des interactions clients plus simples, plus rapides et plus sûres.

VISION

CONSOMMATEURS > ET CITOYENS

Air | Innovation
je crée et j'améliore

Feu | Engagement
Je suis passionné et engagé

Création de valeur pour toutes les parties prenantes

EMPLOYÉS

3,4 Md€ — Salaires et charges sociales

160 — Heures de formation par employé

69 % — de promotion interne

70 % — des employés travaillent dans une filiale reconnue "meilleur employeur"

ENTREPRISES ET ADMINISTRATIONS PUBLIQUES

26 % — du CA avec les 10 clients principaux

21 % — du CA issu de clients dans l'économie digitale

13 ans — d'ancienneté moyenne des clients (Top 50)

CONSOMMATEURS

1,3 ** — Milliard d'interactions

EXPÉRIENCE CLIENT PERSONNALISÉE

SÉCURITÉ DES DONNÉES : BCR, RGPD

ACTIONNAIRES

x2 — Croissance du marché

56 % — Augmentation du prix de l'action

COMMUNAUTÉS

155 M€ — Impôts décaissés

4,9 M€ — Récoltés pour des ONGs

82 000 — Heures de bénévolat

ENVIRONNEMENT

-4,21 % — de réduction de l'empreinte carbone par employé

-12,2 % — de réduction de la consommation d'électricité par employé

Impact sur la société

OBJECTIFS DE DÉVELOPPEMENT DURABLE

- **Teleperformance entretient un dialogue continu avec ses principales parties prenantes :**

Parties prenantes	Employés	Clients	Consommateurs finaux	Investisseurs	Communautés locales
Modes de dialogue	Enquête annuelle de satisfaction des employés (E.Sat), « *chats* avec la direction générale », *focus groups*, dialogue continu par le biais de l'intranet, coaching et revues de performance	Enquête de satisfaction client (K.Sat), appels d'offres, gestion des comptes stratégiques, événements, site internet	Enquêtes de satisfaction des consommateurs systématiques (C.Sat), interactions omnicanal	Dialogue continu au travers de rencontres avec les investisseurs, roadshows, assemblées générales, information financière. Réunions ESG en face à face auprès de 41,5 % du capital	Bénévolat, salons de l'emploi, partenariat avec les services publics et les ONG, associations professionnelles
Attentes	Bien-être au travail Rémunération compétitive Développement de carrière Environnement de travail divers et inclusif	Hausse de la satisfaction et fidélité des consommateurs finaux Croissance et transformation digitale Partenaire avec qui il est « facile de travailler » Solutions sécurisées Rentabilité	Réponse simple et rapide à leurs problèmes quotidiens où qu'ils soient et au moment où ils en ont besoin	Performance financière fiable et durable Transparence et gouvernance saine	Opportunités d'emploi locales, développement de l'économie locale, inclusion des minorités, utilisation responsable des ressources naturelles
Réponse stratégique de Teleperformance	Programmes santé et bien-être Enveloppe de rémunération attractive Formation et développement : *JUMP!*, *TP University* Initiative égalité entre les femmes et les hommes, équipes multiculturelles	Solutions plus simples, rapides et sûres Expérience client accrue, analyses de données avancées, digitalisation et automatisation, « Lean Six Sigma », experts par secteur d'activité, *Smart shoring*, normes opérationnelles	Intelligence émotionnelle, omnicanal, capacités multilingues dans 265 langues Sécurité des données (approbation des BCR) Analyses de données avancées	31 trimestres consécutifs de croissance du chiffre d'affaires en glissement annuel d'au moins + 5 % ; 9 années d'amélioration continue du taux d'EBITDA courant ; Dialogue continu avec les principaux investisseurs, intégration des meilleures pratiques dans la gouvernance.	Employeur majeur, mesures prises pour favoriser l'embauche et l'inclusion des communautés locales et défavorisées (*Impact Sourcing*) Fournir une Expérience client aux personnes dans des zones reculées Initiative caritative *Citizen of the World* Initiative environnementale *Citizen of the Planet*

2.2 PRINCIPAUX ENJEUX EXTRA-FINANCIERS ET STRATÉGIE RSE

2.2.1 Principaux risques et opportunités

En 2019, Teleperformance s'est doté de deux outils essentiels pour définir puis piloter sa stratégie RSE : une cartographie des principaux risques RSE et une matrice de matérialité, réalisée sur la base d'un dialogue avec ses principales parties prenantes.

Cartographie des risques RSE

L'identification, l'analyse, la mesure et le traitement des risques sont principalement sous la responsabilité de trois directions du groupe : la finance, le juridique & la conformité et les opérations, tant au niveau de chaque société qu'au niveau du groupe. Cette organisation constitue le cadre du dispositif de gestion des risques. Ce dispositif de gestion procède de l'interaction entre ces trois directions avec la direction générale, le comité d'audit, des risques et de la conformité du conseil d'administration de Teleperformance et les directions fonctionnelles et opérationnelles, qui gèrent au quotidien les risques de leurs domaines de responsabilités.

En 2018, ces travaux ont porté sur des sujets de conformité et de protection tel que l'établissement de la cartographie des risques de corruption conformément à la loi Sapin II. En 2019, le groupe a poursuivi son processus d'amélioration en mettant en place une cartographie des risques RSE portant sur les droits de l'homme, les normes internationales du travail, la santé et la sécurité, l'éthique et la conformité, le gouvernement d'entreprise, l'environnement, la chaîne de valeur et les communautés, etc.

Pour la préparation de la liste des problématiques RSE à soumettre aux parties prenantes, Teleperformance a tenu compte des normes internationales (ISO 26000, Pacte mondial des Nations unies, GRI standards), des références du secteur, de la veille médiatique et de l'analyse de la documentation interne existante. La cartographie des risques a été réalisée en consultation avec des dirigeants représentant toutes les fonctions du groupe (juridique et conformité, ressources humaines, opérations, sécurité informatique, développement, gestion de la clientèle, finance et gestion des risques) et toutes les régions et tous les pays clés (en mettant l'accent sur les activités majeures du groupe dans la zone EMEA, en Inde, aux Philippines, aux États-Unis, au Mexique, en Colombie et au Brésil). Les conclusions de l'enquête de satisfaction annuelle des salariés (E.Sat) de 2018, à laquelle plus de 118 000 salariés avaient participé, ont également été incluses dans l'analyse des risques comme facteur de pondération.

L'ensemble des risques du groupe sont présentés en section 1.2 du présent Document d'enregistrement universel.

Les risques compris dans le devoir de vigilance (droits de l'homme et libertés fondamentales, santé et sécurité, environnement et manquements dans la chaîne de valeur), ainsi que les politiques et initiatives mises en place pour y répondre sont détaillés en section 1.2.4 *Plan de vigilance* du présent Document d'enregistrement universel.

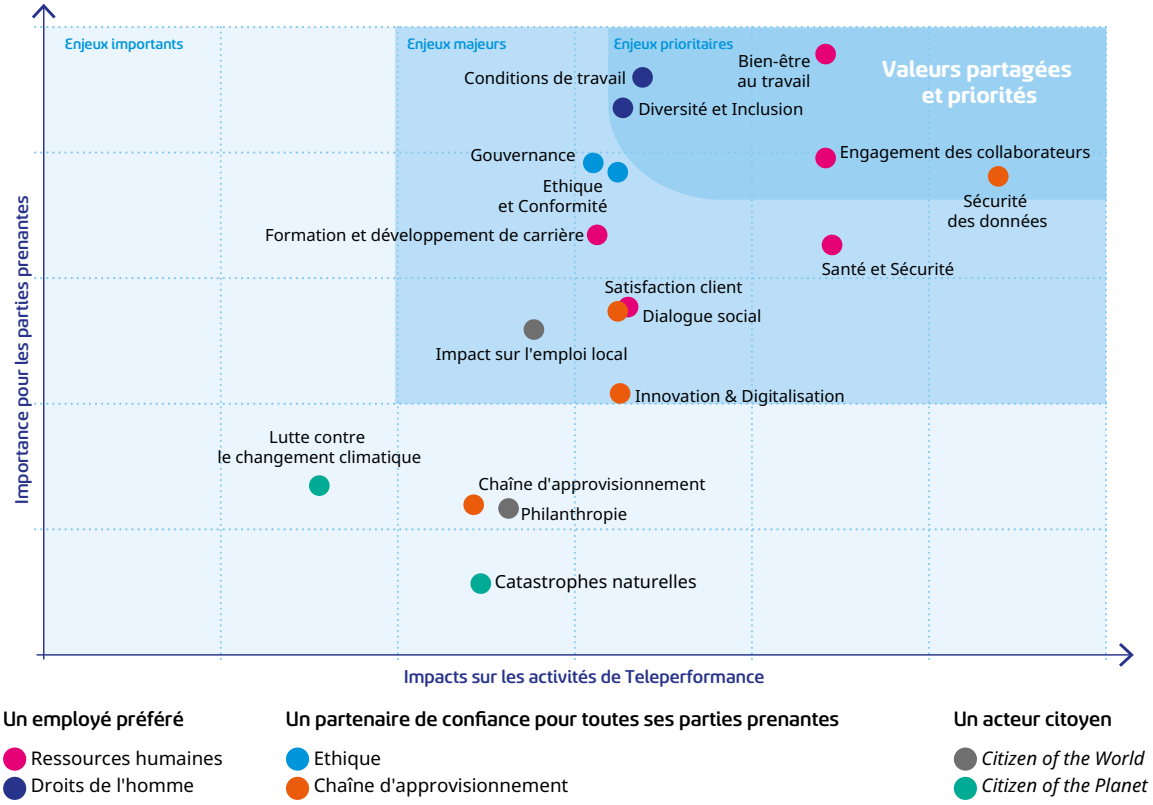
Analyse de matérialité

La cartographie des risques a servi de point de départ à la réalisation de la première matrice de matérialité de Teleperformance. Le groupe a lancé une consultation de ses parties prenantes en menant des entretiens qualitatifs couvrant les sujets RSE pertinents identifiés lors de l'élaboration de la cartographie des risques et sur lesquels la direction du groupe s'était déjà prononcée. Des représentants du personnel, des fournisseurs et partenaires, des clients ou encore des groupes d'intérêt (institutions publiques, ONG, analystes du secteur) présents dans les principaux pays d'implantation de Teleperformance ont tous donné leur point de vue sur l'importance de chaque sujet RSE pour Teleperformance afin de les prioriser.

En 2019, Teleperformance a décidé d'impliquer principalement les représentants du personnel (plus de 50 % du panel) et de favoriser le dialogue avec ses collaborateurs pour la première année d'évaluation. Le groupe prévoit de mettre à jour régulièrement l'analyse de matérialité en révisant le cas échéant la liste des sujets RSE pertinents identifiés et en étendant la consultation à un panel plus large de parties prenantes internes et externes.

KPMG, mandaté par le groupe en tant que tiers indépendant pour la vérification des informations extra-financières, a confirmé que l'analyse de matérialité établie sous la responsabilité de la direction RSE de Teleperformance a été menée conformément à la note méthodologique et a fourni à cet égard un rapport des procédures convenues conforme à la norme ISRS 4400.

La matrice de matérialité ci-dessous présente les enjeux RSE classés d'une part selon leur importance pour les parties prenantes et d'autre part selon le niveau de risque qu'ils représentent pour les activités de Teleperformance tels qu'établis lors de la cartographie des risques RSE.



Un employé préféré
- Ressources humaines
- Droits de l'homme

Un partenaire de confiance pour toutes ses parties prenantes
- Ethique
- Chaîne d'approvisionnement

Un acteur citoyen
- *Citizen of the World*
- *Citizen of the Planet*

Le but de cette analyse est de prioriser les sujets parmi le large éventail de défis sociaux, sociétaux et environnementaux auxquels le groupe fait face en tant que grande entreprise mondiale. Elle a permis de renforcer le dialogue avec les parties prenantes sur les sujets de RSE afin de s'assurer que les activités et programmes mis en place par Teleperformance répondent bien à leurs attentes.

Les domaines d'action prioritaires mis en évidence dans cette analyse font l'objet de plans d'action et d'initiatives spécifiques visant à améliorer, atténuer et contrôler les risques qui leur sont liés, ainsi que saisir les opportunités qui en découlent. Ces plans d'action et ces initiatives ont été intégrés dans les objectifs stratégiques du groupe. Preuve supplémentaire de l'importance de ces domaines d'action prioritaires : une partie de la rémunération variable des dirigeants mandataires sociaux dépend de la performance du groupe à cet égard.

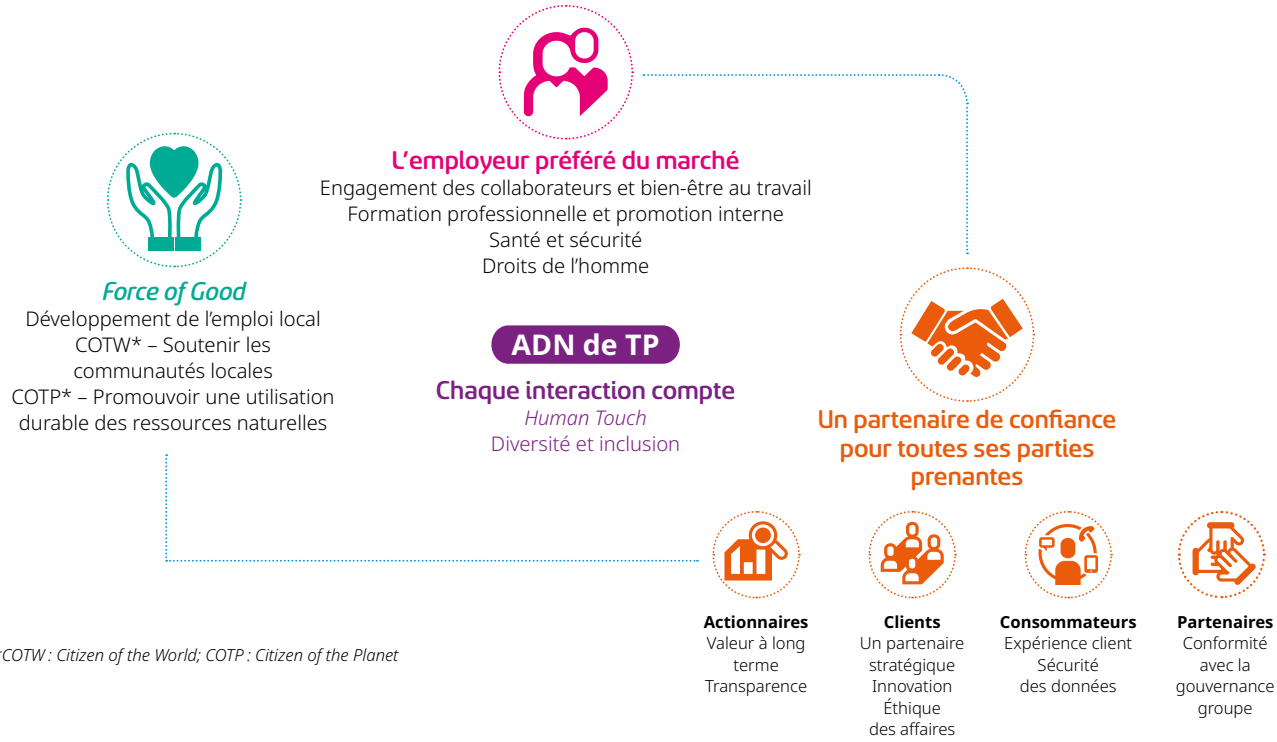
2.2.2 Vision et gouvernance RSE

Vision RSE

L'identification des principaux enjeux RSE a permis de structurer la démarche RSE du groupe. Celle-ci est intégrée à la **stratégie** de Teleperformance et repose sur trois engagements faisant l'objet de programmes dédiés :

- être **l'employeur préféré** du marché : les employés de Teleperformance sont la principale responsabilité du groupe et ils sont indispensables pour accomplir tous les autres engagements. Un employé satisfait est essentiel pour la satisfaction des consommateurs finaux, et donc pour celle des clients de Teleperformance. Teleperformance se concentre sur le développement d'un écosystème *Great Place to Work®* : être le meilleur employeur dans son secteur afin de recruter, former et retenir les meilleurs talents est primordial ; employeur majeur dans plusieurs pays, le groupe aura entre 400 000 et 500 000 employés d'ici 5 ans ;
- être **un partenaire de confiance** pour toutes les parties prenantes du groupe en adoptant les standards éthiques les plus élevés, en fournissant la meilleure expérience client possible tout en assurant la sécurité des données des consommateurs finaux, en étant un partenaire stratégique et innovant ou encore en délivrant une communication transparente et de qualité à ses investisseurs ;

- être **un acteur citoyen** *(Force of Good)* dans la sphère d'influence du groupe en contribuant à la création d'emplois et à l'économie locale, en ayant un impact positif sur les communautés où le groupe est présent via son initiative *Citizen of the World* (COTW) et en promouvant une utilisation durable des ressources naturelles dans le cadre du programme *Citizen of the Planet* (COTP).



COTW : Citizen of the World; COTP : Citizen of the Planet

Chaque interaction compte et chaque employé, client, consommateur ou investisseur est considéré comme unique. La diversité et l'inclusion sont dans l'ADN de Teleperformance : elles sont à la base de tous ses engagements.

Les engagements du groupe sont conformes 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 obligatoire.
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 à travers ses politiques : code d'éthique, code de conduite, politique sur la diversité et l'inclusion, politique sur la conformité et la sécurité (GECSP) politique de santé et de sécurité, déclaration sur les droits de l'homme, politique environnementale, code de conduite des fournisseurs, etc. Le groupe veille à la mise en place de ses politiques et à la formation de ses collaborateurs dans toutes ses opérations.

Gouvernance RSE

Pour assurer la pleine réussite de ces programmes et de ces objectifs, une **gouvernance dédiée a été mise en place.** En janvier 2019, le groupe a nommé une directrice de la Responsabilité sociétale des entreprises (RSE), placée sous la responsabilité directe du directeur général délégué. Ses missions, et celles de son équipe, sont notamment de piloter la stratégie RSE du groupe, d'harmoniser les différentes initiatives dans ce domaine et d'en assurer un suivi régulier.

Le département RSE du groupe travaille avec un réseau de correspondants RSE locaux. Ces ambassadeurs ont la responsabilité quotidienne de faire le lien entre le département RSE du groupe et les filiales pour veiller à la mise en place et au respect des politiques groupe au niveau local et s'assurer du suivi et de la remontée des informations sociales et environnementales. Les ambassadeurs RSE prennent leurs instructions auprès de la directrice RSE qui vérifie que les pratiques de Teleperformance sont conformes aux 10 principes du Pacte mondial des Nations unies et au plan de vigilance.

La feuille de route RSE et les différents programmes associés sont par ailleurs coordonnés et suivis par un comité de pilotage RSE qui se réunit au moins quatre fois par an. Il est composé de fonctions supports clés et de spécialistes dans leurs domaines respectifs (RSE, ressources humaines, juridique et conformité, finance, communication).

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 ». Le groupe est pleinement convaincu qu'en tant qu'entreprise responsable, il se doit de veiller à l'épanouissement total de ses collaborateurs.

En 2019, Teleperformance a revu ses processus de recrutement, les descriptions de poste et les évaluations, ainsi que les critères de rémunération, pour faire de l'intelligence émotionnelle un aspect prédominant.

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. En 2019, le groupe a reçu 22 récompenses par *Great Place to Work®*, *Kincentric Best Employer* (précédemment connu sous le nom de *Aon Hewitt*) ou *Best Places to Work®*. Ces certifications représentent 70 % des effectifs du groupe.

11 récompenses *Great Place to Work®* : Argentine, Brésil, Colombie, Costa Rica, Salvador, Inde, Mexique, Pérou, Philippines, Portugal, République dominicaine.

Sept filiales reconnues par *Kincentric* comme *Global Best Employers™* : Chine, Inde, Maroc, Tunisie, TLScontact Algérie, TLScontact Maroc et TLScontact Tunisie.

Quatre récompenses *Best Places to Work®* : Albanie, Maroc, Portugal et Tunisie.

Pour obtenir ces récompenses, les entreprises en compétition suivent une procédure de sélection rigoureuse. Pour *Great Place to Work®*, par exemple, 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. sections 3.2.2 et 3.2.3 relatives à la rémunération des dirigeants mandataires sociaux).

2.3.1 Un important créateur d'emplois

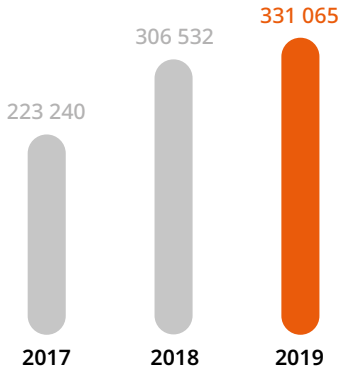
Les informations présentées au présent paragraphe sont relatives à l'ensemble des sociétés incluses dans le périmètre du groupe sauf lorsqu'il est indiqué autrement.

2.3.1.1 Répartition de l'effectif total par âge, genre et zone linguistique au 31 décembre 2019

2019	Hommes	Femmes	Total	< 25 ans	< 35 ans	< 45 ans	+ de 45 ans
Anglophone APAC (excl. USA)	27 457	38 513	65 970	24 974	28 360	8 735	3 901
	41,62 %	58,38 %		37,86 %	42,99 %	13,24 %	5,91 %
Ibérico-LATAM	50 316	53 694	104 010	46 221	39 252	12 268	6 269
	48,38 %	51,62 %		44,44 %	37,74 %	11,80 %	6,03 %
Europe cont. & MEA	22 994	28 137	51 131	14 275	21 538	9 945	5 373
	44,97 %	55,03 %		27,92 %	42,12 %	19,45 %	10,51 %
Inde & ME	46 807	23 346	70 153	35 068	28 531	5 494	1 060
	66,72 %	33,28 %		49,99 %	40,67 %	7,83 %	1,51 %
Core services & D.I.B.S. (excl.USA)	147 574	143 690	291 264	120 538	117 681	36 442	16 603
	50,67 %	49,33 %		41,38 %	40,40 %	12,51 %	5,70 %
Services specialisés (excl. USA)	1 769	3 546	5 315	2 231	2 225	625	234
	33,28 %	66,72 %		41,98 %	41,86 %	11,76 %	4,40 %
Holdings	33	31	64	4	21	15	24
	51,56 %	48,44 %		6,25 %	32,81 %	23,44 %	37,50 %
Total excluant USA	149 376	147 267	296 643	122 773	119 927	37 082	16 861
	50,36 %	49,64 %	100,00 %	41,39 %	40,43 %	12,50 %	5,68 %
USA			34 422				
TOTAL			**331 065**				

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.



2.3.1.2 Effectif en équivalent temps-plein par zone linguistique

	Effectif 2019	Charges de personnel 2019 *(en millions d'euros)*	Effectif 2018	Charges de personnel 2018 *(en millions d'euros)*
Anglophone APAC	80 171	1 226	73 845	1108
Ibérico LATAM	90 875	877	72 253	742
Europe cont. & MEA	42 788	758	38 138	696
Inde & ME	67 899	288	57 806	116
Core services & D.I.B.S.	281 733	3 148	242 042	2661
Services spécialisés	9 467	245	9 099	235
Holdings	64	21	49	19
TOTAL	**291 264**	**3 414**	**251 190**	**2 915**

Les rémunérations sont fixées en fonction des lois en vigueur dans les pays dans lesquels le groupe opère. Le groupe a également mené une étude comparative de ses salaires face au salaire décent *(living wage)* – voir section 2.3.4 *Salaire décent ou* living wage.

2.3.1.3 Analyse de l'évolution de l'effectif total en 2019 par type de contrat de travail

	CDI*	CDD**	Intérim	Total
AU 01/01/2019	**244 270**	**51 166**	**11 096**	**306 532**
Embauches	264 122	44 758	10 000	318 880
Licenciements	- 44 572	- 5 710	- 1 232	- 51 514
Mutations	10 098	- 10 845	747	0
Autres départs	- 203 247	- 30 266	- 9 320	- 242 833
AU 31/12/2019	**270 671**	**49 103**	**11 291**	**331 065**

* *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.

En 2019, 8,5 % des effectifs de Teleperformance France étaient déclarés en situation de handicap (hors intérimaires).

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 exceptionnelle, 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 du présent Document d'enregistrement universel.

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 aux bénéfices des salariés à durée indéterminée.

2.3.2 Développement des ressources humaines

Le développement des collaborateurs est au centre de la mission du groupe pour délivrer le meilleur service à ses clients et à leurs propres clients. Cette politique, qui fait l'objet d'importants investissements, 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 à tous les employés. Ces formations couvrent un large éventail de sujets, comme la culture Teleperformance, la formation propre aux différentes campagnes et différents clients, le développement de carrière, la conformité ou la sécurité.

En 2019, Teleperformance a introduit des procédés de *gamification* dans le développement de ses formations : il s'agit de l'utilisation de mécanismes de jeu pour favoriser la concentration et l'apprentissage. La formation par le jeu est notamment utilisée pour les modules destinés aux nouveaux arrivants et dans le cadre de la formation continue. Ce type de formation sera étendu en 2020.

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.

En 2019, 46 631 754 heures de formation ont été dispensées, soit une progression de 9,5 % qui s'explique partiellement par l'intégration d'Intelenet dans le périmètre. Cela représente en moyenne 160 heures par employé, contre 170 en 2018.

La formation peut s'effectuer en présentiel (*Teleperformance Academy*) ou en e-learning (*Teleperformance eInstitute*).

Teleperformance Academy

Teleperformance Academy a développé une méthode et des espaces de formation qui visent 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 bien 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. Chaque nouvel agent doit suivre un programme sur la conformité de façon à préserver la sécurité des clients, des consommateurs finaux et des employés de Teleperformance.

Teleperformance eInstitute

Teleperformance a développé *Teleperformance eInstitute*, sa propre plateforme de e-learning, en 2011. Aujourd'hui, le groupe utilise trois principales plateformes pour rendre la formation en ligne accessible à tous, partout et tout le temps : *eInstitute*, *Saba* et *Skillport*. En 2019, 1 154 718 heures de formation ont été dispensées en e-learning, soit 2,5 % du nombre total d'heures de formation 2019 *vs* 1,8 % en 2018.

Cette année, la plateforme de formation a rencontré un vif succès puisqu'une moyenne mensuelle de 58 604 visiteurs uniques a été atteinte (contre 40 638 en 2018). Cette performance résulte à la fois de la refonte de la plateforme et de l'augmentation des contenus proposés.

En 2019, *Teleperformance eInstitute* s'est focalisé sur sept axes :

1) Le développement de la culture *Six Sigma* au sein du groupe

Pour souligner l'importance de cette initiative, Teleperformance a recruté un directeur en charge de la création d'une culture *Six Sigma* au sein de l'entreprise qui, en collaboration avec un réseau de formateurs, a déployé 15 séances de formations *Six Sigma Green Belt* et 108 séances de formations *Six Sigma Yellow Belt* en présentiel auprès de 1 992 cadres de direction et managers. De plus, 33 374 employés ont suivi une formation *Six Sigma* en e-learning.

2) Le développement de nouveaux contenus

En 2019, le département formation et développement du groupe s'est concentré sur la conception de nouveaux contenus pour le développement des équipes à travers le monde, comme par exemple un nouveau catalogue d'e-learning et de formations en présentiel sur l'Intelligence Émotionnelle qui sera déployé au début de l'année 2020. Les programmes de formation du groupe (*Foundations*, *JUMP!,* etc.) sont en cours de refonte et seront standardisés au niveau du groupe en 2020 pour assurer un développement homogène de tous les employés.

3) Les formations sur la sécurité

En 2019, un module annuel de mise à jour des connaissances sur la sécurité a été déployé auprès de tous les employés. Plus de 26 000 managers ont complété une série de formations sur la cybersécurité pour mettre en place une culture et un état d'esprit alerte contre le hameçonnage *(phishing)*.

4) La mise en place d'une plateforme de gestion des talents

En 2018, dans le cadre de l'engagement du groupe de développer des solutions *High Tech-High Touch*, Teleperformance a piloté la mise en place d'une plateforme en ligne de gestion des talents. 50 000 employés des Philippines, du Mexique et d'Égypte ont utilisé cette plateforme en 2019. Au regard de ce succès, celle-ci sera déployée au niveau global en 2020. La plateforme agit non seulement en tant que LMS (système de gestion de l'apprentissage) mais elle deviendra aussi une plateforme complète de gestion des talents qui permettra la réalisation des entretiens de performance annuels, la fixation d'objectifs, le suivi des hauts potentiels et des plans de succession. Dans le cadre de ce suivi, le groupe s'attachera à promouvoir la diversité et à assurer une représentation équilibrée, notamment en termes de genre.

5) L'accès à des formations externes complémentaires

Plus de 6 000 utilisateurs ont pu bénéficier de licences gratuites pour accéder à des contenus de formations complémentaires disponibles en ligne sur des sites de fournisseurs externes.

6) La poursuite du développement de centres régionaux d'excellence

Des superviseurs sélectionnés y suivent une formation d'une semaine relative aux meilleures pratiques dans leur métier.

7) 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.

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.

Teleperformance favorise la promotion interne. En 2019, le groupe compte un taux de promotion interne de 69 % pour tous les postes à partir du niveau superviseur.

JUMP!

Destiné exclusivement aux salariés de Teleperformance, le programme *JUMP!* a été mis en place afin de permettre la promotion d'agent à superviseur et de superviseur à manager. Il s'articule autour de plusieurs objectifs :

- promouvoir le développement de carrière en 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. Un catalogue global sera déployé en 2020, détaillant clairement les composantes du programme.

Teleperformance University

Teleperformance University est une université interne destinée aux cadres à haut potentiel qui ambitionnent de devenir les futurs dirigeants et cadres supérieurs du groupe. Elle se compose de six modules sur site d'une semaine et de formations complémentaires en e-learning :

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

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

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

La promotion 2019, dont la formation s'est déroulée entre septembre 2018 et juillet 2019, comptait 40 participants originaires de 23 pays. En ligne avec l'objectif de transformation digitale de Teleperformance, le programme s'est concentré sur le développement des compétences des leaders dans un environnement *High Tech-High Touch* et sur la formation *Six Sigma Green Belt*.

2.3.3 Création d'un cadre de travail favorisant la santé et la sécurité

Avec plus de 330 000 collaborateurs répartis dans 80 pays, Teleperformance exige que les enjeux de santé et de sécurité soient gérés avec le même niveau d'expertise et selon les mêmes normes 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 santé et 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 peut aller au-delà des exigences réglementaires locales. Dans le cas où la politique groupe va au-delà des exigences réglementaires du pays, alors celle-ci prime. Dans le cas inverse, c'est aux exigences réglementaires du pays qu'il faut se référer.

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. Les représentants du personnel sont régulièrement consultés pour assurer la meilleure application possible de la politique santé et sécurité localement.

Chacune des entités du groupe a créé un comité santé et sécurité. Celui-ci est supervisé à la fois par la direction locale, les experts locaux 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 global 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 obligatoire. 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 est présentée par un cadre dirigeant du groupe pour renforcer l'importance des sujets relatifs à la santé et à la sécurité au travail. 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 santé et de la sécurité est l'identification des risques auxquels le groupe est exposé tant au niveau mondial que local. Des évaluations sont menées annuellement 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. Le volet santé de l'évaluation des risques est renforcé afin d'améliorer continuellement le bien-être du personnel.

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 et 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 et l'évaluation des risques. De plus, le groupe analyse 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 de travail adapté et innovant, reposant sur le bien-être et la culture du travail, dans lequel les collaborateurs peuvent s'épanouir.

Teleperformance déploie des directives et des principes généraux sur l'aménagement des locaux afin de garantir un environnement de travail efficace et propice au bien-être. Le traitement acoustique et de la lumière sont des enjeux majeurs pour créer un cadre sain et serein pour les collaborateurs. Des plans et des concepts d'aménagement pour les différentes zones telles que le recrutement et la formation sont diffusés à toutes les filiales. Les bonnes pratiques sont présentées au réseau interne d'experts afin de bénéficier des meilleurs retours d'expérience. L'aménagement d'espaces de détente et de cafeterias adaptés aux collaborateurs est essentiel pour Teleperformance qui promeut également les salles de fitness, de jeux ou de partage.

Ces directives ont été considérablement revues en 2019 avec le soutien de partenaires architectes et designers afin de garantir leur conformité aux évolutions et aux tendances du marché, aux attentes des collaborateurs et aux principes de sécurité internationaux.

Passion for you : 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 preuve de pédagogie en matière de santé afin d'inciter les collaborateurs à prendre des décisions saines au quotidien – à domicile, au sein de la communauté et sur le lieu de travail.

L'initiative mondiale *Passion for you* 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 for you* 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.
Modération de contenu	Une attention particulière est portée aux agents chargés de la gestion et de la modération de contenus sur les réseaux sociaux, ces activités pouvant être particulièrement génératrices de stress, et plusieurs actions sont en place : recrutement de personnes avec un profil et des compétences adaptés, formations à la résilience lors du séminaire d'intégration, bon environnement de travail grâce à une infrastructure développée sur-mesure, assistance d'experts pour le bien-être psychologique et émotionnel, programme de soutien disponible 24h/24 et 7j/7.
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 *TP SportClub*	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. *TP SportClub* compte parmi les initiatives d'engagement les plus appréciées par les collaborateurs. En 2019, le groupe comptait plus de 13 600 participants et plus de 1 400 équipes de sport, notamment de football, volley, basket, tennis, bowling, badminton et softball.

2.3.3.3 Accidents au travail

En 2019, le taux de fréquence des accidents au travail hors accidents de trajet était de 2,9. Il était de 6,7 en incluant les accidents de trajet (hors 20 % des filiales qui ne suivent pas cet indicateur).

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 des employés et de réduire les risques identifiés.

2.3.3.4 Prévention des accidents de travail : audits et inspections

Un système global d'audit à distance a été mis en place afin d'assurer la conformité de toutes les entités à la politique santé et sécurité du groupe. Ce système est complété par des inspections sur site de manière systématique avec pour objectif de couvrir tous les sites sur une période d'un an et demi. Selon le niveau de maturité et les résultats obtenus par chacun des sites inspectés, le groupe propose une collaboration rapprochée avec la filiale pour atteindre les résultats de conformité attendus. Un audit de santé et de sécurité complet du site est également proposé par l'équipe globale en charge de ces sujets.

	Objectifs	Méthodologie	Audits 2019
Audits de santé et de sécurité à distance	Évaluer à distance si les éléments clés de santé et de sécurité sont conformes aux exigences 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 dédiée du groupe. Chaque justificatif est examiné à distance par un auditeur du groupe dans les domaines de la santé et de la sécurité du groupe. Des rapports de conformité sont fournis mensuellement à tous les directeurs de pays pour leur entité respective et trimestriellement à la direction générale.	Plus de 300 sites audités en 2019 dont les nouveaux sites intégrés pendant l'année.
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, des risques, critiques ou non, ont été identifiés. Définir un plan d'action pour corriger les écarts.	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 trois étapes : 1. pré-évaluation ; 2. inspections sur site à l'aide d'une grille d'évaluation ; 3. réunion bi-mensuelle de calibrage avec les auditeurs. Les résultats de l'inspection sont transmis à la direction de la société qui fait une demande de plan d'action avec un suivi mensuel. Les résultats globaux sont transmis trimestriellement à la direction générale du groupe.	199 sites ont été inspectés en 2019.
Audit complet et support de santé et de sécurité	Évaluer un site complet à la suite de l'identification de certains risques et à une enquête approfondie qui déterminera le besoin d'une évaluation santé et sécurité complète du site.	Ces audits seront réalisés par l'équipe de santé et de sécurité du groupe selon une méthodologie en trois étapes : 1. identification des risques ; 2. pré-évaluation ; 3. 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 seront transmis mensuellement à la direction générale du groupe.	Lancement du processus en 2020 à la suite de la définition de la méthodologie 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.	L'équipe de conformité a élargi le périmètre des filiales concernées.
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 santé et sécurité sur site.	La méthodologie dépend de chaque client.	Données indisponibles.

2.3.3.5 Couverture santé

92 % des employés ont accès à une couverture santé. Il s'agit dans certains pays d'une obligation légale et dans d'autres d'un avantage alloué par Teleperformance. Par ailleurs, plus de la moitié des filiales proposent d'étendre la couverture santé aux membres de leur famille.

Aux Philippines, Teleperformance a mis en place une couverture santé, qui s'étend à tous les partenaires des employés, quels que soient leur statut marital ou leur orientation sexuelle.

En outre, plus de la moitié des filiales du groupe mettent à disposition une assistance médicale sur site : médecins, infirmiers, psychologues, etc.

Au Portugal, Teleperformance a déployé le programme *TP Feel Well* qui inclut des consultations de psychologie et de médecine générale, des examens médicaux et autres initiatives liées au bien-être. Ce programme fournit aux collaborateurs une assistance médicale professionnelle, gratuite et continue sur leur lieu de travail.

2.3.3.6 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, dans 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 qui 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 4,6 % en 2019, avec des disparités entre les différentes activités du groupe en raison de l'environnement social et réglementaire local.

En 2019, le groupe a fait évoluer sa définition du taux d'absentéisme pour adopter celle utilisée par les ressources humaines et les opérations. Cette nouvelle définition, à savoir les absences non programmées divisées par le total d'heures programmées, donne une vision plus juste de la réalité en rapportant les absences non programmées au total d'heures attendues. La définition utilisée précédemment divisait les absences non programmées par le nombre d'heures de production rémunérées, ce qui pouvait augmenter artificiellement le ratio en utilisant un dénominateur qui exclut déjà les absences.

Le taux d'absentéisme en 2018 était de 5,2 % selon la nouvelle définition *vs* 6,8 % selon l'ancienne définition.

Programmes *WAHA*

Activités *core services et Digital Integrated Business Services (D.I.B.S.)*

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 à la fonction 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 : au 31 décembre 2019, elle concernait près de 5 500 salariés des activités *core services & D.I.B.S.* dans 18 pays.

Une politique incitative permettant de développer significativement cette pratique a été mise en place depuis 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 professionnelle 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. Cet accord a été renouvelé en 2019.
Japon	Teleperformance a lancé son activité au Japon en 2019 sur un modèle exclusivement *WAHA*.

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 10 900 interprètes (incluant salariés du groupe et tiers), dont près de 80 % travaillent à domicile.

2.3.4 Salaire décent ou *living wage*

En partenariat avec Wage Indicator, Teleperformance a mené pour la première fois une étude afin de comparer les salaires payés par le groupe avec le salaire décent, ou *living wage*. En tant que leader de son marché, le groupe s'engage à offrir une rémunération compétitive à tous ses employés et promouvoir des standards élevés dans son secteur.

Le *living wage* n'est pas le salaire minimum. Il s'agit du revenu nécessaire à un travailleur pour qu'il puisse subvenir à ses besoins fondamentaux : alimentation, logement, habillement, transport, éducation et santé. Le but du *living wage* est de permettre à une personne de vivre décemment grâce à son emploi. Le salaire décent varie par ville et par pays, en fonction du coût de la vie local.

Cette étude a démontré que 99,3 % des employés de Teleperformance ont un salaire de base plus élevé que le *living wage* local, hors bonus et primes éventuelles.

Wage Indicator est une fondation à but non lucratif basée à Amsterdam qui a développé la méthodologie et la base de données globale les plus robustes à ce jour pour tout ce qui traite des salaires décents. Elle gère des sites internet dans plus de 125 pays, fonctionnant comme des bibliothèques en ligne sur le marché du travail local, accessibles aux employés, entreprises, gouvernements, universitaires et médias.

Pour estimer le *living wage* local, Wage Indicator collecte les prix locaux relatifs au logement, à l'alimentation, à l'habillement, aux transports, à l'éducation publique et à la santé grâce à des enquêtes sur le coût de la vie. Les données sont actualisées tous les trimestres. Dans le cadre de l'étude menée par Teleperformance, les données prises en compte sont celles de janvier 2020.

Cette première étude a été réalisée dans 218 villes et 36 pays, couvrant 94 % des effectifs globaux. Le Guyana, la Suède, la Tunisie et TLScontact n'ont pas été inclus dans l'analyse du fait du manque de données disponibles à ce jour mais seront intégrés dans les années à venir dans le cadre du partenariat avec Wage Indicator.

Wage Indicator reporte le *living wage* sous forme de fourchette (tranche basse et tranche haute). Les intervalles reflètent les variations de prix à l'intérieur d'une même ville ou d'un pays. 99,3 % des employés de Teleperformance ont un salaire de base plus élevé que le *living wage* – tranche basse, et 84 % des employés ont un salaire de base plus élevé que le *living wage* – tranche haute.

Résultats de l'étude auprès des principaux pays qui représentent 42 % des effectifs du groupe

Pays	Résultats
Colombie	En Colombie, le salaire d'entrée des agents est plus élevé que le salaire décent de 56 % - tranche basse et 25 % - tranche haute.
Inde	En Inde, le salaire d'entrée des agents est plus élevé que le salaire décent de 123 % - tranche basse et 49 % - tranche haute.
Philippines	Aux Philippines, le salaire d'entrée des agents est plus élevé que le salaire décent de 81 % tranche basse et 25 % - tranche haute.

0,7 % des agents du groupe ont un salaire d'entrée correspondant au moins au salaire minimum local et légèrement en dessous du *living wage*. Des analyses complémentaires seront réalisées pour comprendre les résultats et l'enveloppe de rémunération globale afin de combler tout écart le cas échéant.

2.3.5 Relations sociales

Depuis sa création, Teleperformance a développé son activité sur la base de convictions et de valeurs, 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. L'ensemble des salariés peut librement se réunir ou adhérer à des organisations sans interférence, représailles ou discrimination. Teleperformance entretient un dialogue régulier et constructif 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.

2.3.5.1 Dialogue social

Teleperformance respecte la liberté d'association et reconnaît le droit à la négociation collective, conformément au troisième principe du Pacte mondial. Dans les pays où ces libertés fondamentales ne sont pas garanties, Teleperformance s'assure que des modes de dialogue social existent. Chaque entité du groupe comprise dans le périmètre de reporting a au moins un organe de représentation des salariés : représentants du personnel, comité d'entreprise, comité de santé et de sécurité, *grievance committee* (comité chargé d'examiner les plaintes), etc.

Les employés peuvent également exprimer leurs avis et préoccupations via l'enquête de satisfaction des employés (E.Sat), des *chats* réguliers avec la direction générale, des groupes de discussion, etc.

Par ailleurs, la ligne éthique est à la disposition de tout employé ou tiers qui souhaiterait reporter des violations, y compris aux principes liés à la liberté d'association (cf. *Dispositif d'alerte* de la section 2.4.2.2).

Des canaux multiples de dialogue et de consultation

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	Descriptions
Rencontres avec la direction	Organisation de rencontres régulières entre la direction et les représentants du personnel ou, lorsqu'elles existent, avec les représentations syndicales.
Chats avec la direction générale	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.
Focus groups	*Focus group* entre agents et managers.
Intranet et outils de communication en ligne	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 depuis 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 2019, 163 230 collaborateurs de 83 filiales réparties dans 58 pays (soit 49 % des effectifs totaux du groupe) 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'action 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. À ce jour, environ 20 % des employés du groupe travaillent dans des filiales ayant signé un accord collectif (Argentine, Brésil, Finlande, France, Italie, Mexique, Norvège, Pays-Bas, Royaume-Uni et Suède).

La filiale de Teleperformance en France, Teleperformance France, a conclu en 2018 avec trois de ses organisations syndicales représentatives un accord collectif majoritaire portant sur la 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 12 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 2019, le comité dans son ensemble (réunion plénière) ou en délégation de six membres (le bureau) s'est réuni à quatre reprises avec les représentants de la direction du groupe afin d'échanger sur les problématiques transnationales affectant les employés au cours de l'année à l'échelle de la région européenne.

2.3.5.2 Avantages sociaux

Les avantages sociaux sont gérés au niveau local, en fonction des pratiques usuelles en vigueur dans chaque pays.

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

Congés supplémentaires

Plus de 60 % 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, dix jours au Canada et plus selon l'ancienneté, 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 15 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 des journées supplémentaires en cas de congé paternité en Inde, en France, au Costa Rica ou encore en Argentine, des journées supplémentaires en cas de congé maternité en Inde et en Afrique du Sud, ou bien des congés pour le mariage d'un proche en Colombie ou pour un anniversaire en Indonésie.

Repas subventionnés

Près de 80 % 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 :

- 80 % des filiales proposent des réductions ou des accès gratuits à des salles de sport et autres activités sportives ;
- 70 % des filiales offrent des réductions aux salariés pour qu'ils puissent profiter d'activités culturelles telles que le cinéma, les concerts, spectacles, expositions, etc. ;
- plus de la moitié d'entre elles offrent également des réductions auprès d'agences de voyages et autres activités touristiques.

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.

2.3.6 Diversité et égalité des chances

La politique sur la diversité et l'inclusion de Teleperformance repose sur le 6e principe du Pacte mondial des Nations unies : « L'élimination de la discrimination en matière d'emploi et de profession ».

Cette politique a été revue en 2019 et remplace l'ancienne politique d'égalité des chances. 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. Parmi les améliorations apportées, la nouvelle politique adopte une position plus active et volontariste dans le recrutement de personnes issues de la diversité et dans la promotion de l'égalité entre les hommes et les femmes et de l'égalité des salaires.

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 l'appartenance ethnique, les convictions religieuses, le genre, l'opinion politique, la nationalité, l'origine sociale, l'âge, la santé, l'appartenance à un syndicat ou l'orientation sexuelle.

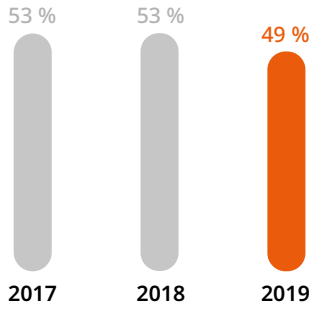
2.3.6.1 Mesures prises en faveur de l'égalité entre les hommes et les femmes [1]

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

- dans le processus de recrutement interne de Teleperformance, le genre 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 genre ;
- 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 2019, cette répartition était de 49,4 % de femmes pour 50,6 % d'hommes.

Évolution de la part des femmes dans l'effectif total



La part des femmes dans l'effectif total de 2019 inclut pour la première fois les filiales en Inde et au Moyen-Orient, ex-Intelenet. Si l'on exlut ces entités, la part des femmes s'élève à 54 %.

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

En 2019, la part des femmes à des postes d'encadrement (tous employés hors agents et superviseurs) était de 43,9 %, contre 49,6 % en 2018 et 48,1 % en 2017. Cette baisse s'explique par l'inclusion pour la première fois des filiales en Inde et au Moyen-Orient, ex-Intelenet, dans la répartition des effectifs par genre. Si on les exclut, la part des femmes à des postes d'encadrement s'élève à 48,4 % en 2019.

Six femmes siègent au conseil d'administration de Teleperformance SE, 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.

En 2019, le groupe a mis en place un comité de direction générale élargi *(Management Committee)* comprenant, en plus des huit membres du comité exécutif, 21 managers pour accélérer la transformation du groupe. Celui-ci est composé de 24 % de femmes.

Initiatives pour promouvoir l'égalité entre les hommes et les femmes

TP Women

TP Women est une initiative lancée en 2019 qui soutient la diversité, l'inclusion et la parité et s'engage pour l'égalité des opportunités à tous les niveaux et sur tous les sujets. Cette initiative a pour objectifs de créer un environnement de travail plus divers, d'augmenter le nombre de femmes promues à des postes d'encadrement, de développer un réseau de femmes et d'hommes sensibilisant et promouvant l'égalité au travail, et d'encourager une culture d'entreprise paritaire.

(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 genre des employés.

Le *board* de *TP Women* est composé de 15 membres principaux et de 75 membres secondaires, toutes des femmes occupant des postes élevés dans le groupe. Elles sont chargées de répandre les bonnes pratiques et mettre en place des initiatives pour parvenir à l'égalité des genres dans leurs fonctions et pays respectifs. Elles soutiennent des femmes à haut potentiel pour les aider à accéder à des fonctions plus élevées dans l'entreprise dans le cadre d'un programme de mentorat.

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
Danemark	Les salariées Teleperformance perçoivent 100 % de leur rémunération au cours de leur congé maternité au lieu des 50 % prévus par la législation locale.
Inde	Teleperformance Inde a mis en place depuis plusieurs années l'initiative *Gendersmart*, 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. Teleperformance veille à l'égalité entre ses salariés hommes et femmes en matière de promotion et de rémunération ainsi qu'au maintien de l'équilibre vie professionnelle et vie privée. Des procédures strictes et efficaces pour lutter contre le harcèlement sexuel au travail et un comité dédié à cette problématique sont en place, conformément à la loi indienne *POSH Act*.

Index d'égalité salariale

Certaines filiales ont réalisé un index d'égalité salariale :

Pays	Description
Afrique du Sud	L'étude sur les écarts de salaire entre les hommes et les femmes menée en 2019 montre un écart de 5,06 %.
France	En 2019, Teleperformance a obtenu un score de 84/100 à l'index de l'égalité entre les hommes et les femmes. Celui-ci prend en compte l'écart de rémunération, les écarts d'augmentations individuelles, les écarts de promotion, le pourcentage de salariées augmentées au retour d'un congé maternité ainsi que le nombre de personnes du genre sous-représenté parmi les 10 plus hautes rémunérations. Sur le critère de l'écart de rémunération, Teleperformance a obtenu un score de 39 sur 40, ce qui signifie que les disparités de salaires sont inférieures à 1 %.
Portugal	Une étude menée en 2019 a démontré l'égalité salariale entre les hommes et les femmes à travail égal. Le faible écart de 1,3 % observé s'explique par le fait que les hommes sont plus nombreux à occuper des postes multilingues, mieux rémunérés.
Royaume-Uni	L'étude sur les écarts de salaire entre les hommes et les femmes menée en 2019 montre un écart de 5,63 %.
Suède	L'étude sur les écarts de salaire entre les hommes et les femmes menée en 2019 a reconnu Teleperformance comme un lieu de travail égalitaire.

2.3.6.2 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 de travailleurs en situation de handicap.

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

Pays	Initiatives
Allemagne	Un accord sur l'intégration, l'emploi et la promotion de personnes handicapées est entré en vigueur en 2019. Un des principaux éléments de cet accord est la mise en place de groupes de travail sur chaque site comprenant des représentants des salariés, des ressources humaines, et de l'entreprise pour développer des programmes pour la promotion de personnes handicapées.
Canada	Teleperformance travaille en partenariat avec trois agences spécialisées dans l'accès et le maintien dans l'emploi de personnes en situation de handicap. Les postes de travail sont adaptés chaque fois qu'un besoin spécifique est identifié.
Colombie	En partenariat avec la fondation FOAL, Teleperformance participe au programme AGORA, un projet soutenu par le gouvernement colombien, pour l'inclusion de personnes non ou mal voyantes au sein de ses opérations. Le groupe a également travaillé en partenariat avec la fondation Best Buddies pour l'inclusion de personnes handicapées mentales. Des aménagements de postes de travail sont régulièrement réalisés en concertation avec les salariés concernés.
France	En 2019, 8,5 % des effectifs de Teleperformance France étaient déclarés en situation de handicap (hors intérimaires). Les employés du groupe participent à la semaine européenne pour l'emploi des personnes handicapées en partenariat avec LADAPT et l'AGEFIPH, des écoles et des associations, ainsi qu'à la semaine « Handiperformant » qui a lieu chaque année en fin du 1er semestre. 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. Tout au long de l'année un travail est réalisé en partenariat avec les CAP-emploi et les organismes d'insertions locaux pour le maintien dans l'emploi des salariés en situation de handicap, l'adaptation des postes et l'insertion dans l'emploi.

2.3.6.3 Un groupe multilingue et multiculturel

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, situées au Portugal, en Espagne, en Grèce, en Malaisie et en Égypte, offrent à de grands groupes multinationaux des solutions omnicanal dédiées et optimisées dans plus de 40 langues.

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

Les équipes de direction proviennent en majorité des communautés locales et sont, à l'image du groupe, fortement internationales et multiculturelles.

2.4 UN PARTENAIRE DE CONFIANCE

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 1,3 milliard d'interactions chaque année dans le monde entier (hors services spécialisés). 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 le contenu publié 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 Loyauté des pratiques

La loyauté des pratiques, à laquelle 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.

2.4.2.1 Les engagements en faveur d'une pratique éthique des affaires

Teleperformance s'engage à respecter la réglementation internationale qui promeut les plus hauts standards éthiques et auxquels il adhère, en particulier le Pacte mondial des Nations unies, la Déclaration universelle des droits de l'homme, les conventions de l'OIT, les lignes directrices de l'OCDE, ainsi que les dispositions légales et réglementaires locales en la matière.

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 *Vision et gouvernance RSE*).

Les valeurs de Teleperformance

L'engagement du groupe en matière d'éthique des affaires repose sur ses cinq valeurs-clé 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 (médias, 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). Il 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'anti-corruption (cf. ci-après). Le respect de ces règles conditionne l'appartenance au groupe dont la réputation repose sur la loyauté des relations et des pratiques qu'il construit avec l'ensemble de ses partenaires et parties prenantes, internes et externes.

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

2.4.2.2 Dispositif anti-corruption

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 éthiques, notamment 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, des risques et de la conformité et validation par le conseil d'administration, Teleperformance a consolidé 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.

Code de conduite

Le groupe veille à ce que tous les actes de corruption soient interdits dans le cadre de ses opérations, y compris dans sa chaîne de valeur. Ce principe de « tolérance zéro » est énoncé dans le code de conduite, mis à jour pour la dernière fois en mai 2018. Ce code, disponible sur le site du groupe (www.teleperformance.com), réaffirme les engagements de Teleperformance 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.). En tant qu'entreprise mondiale, Teleperformance se doit de respecter l'ensemble des lois en vigueur relatives à la corruption et à toute forme de paiements illégaux, notamment la loi *Foreign Corrupt Practices Act* des États-Unis, la loi *Bribery Act* du Royaume-Uni, la loi dite Sapin II en France et toutes autres lois anti-corruption similaires dans les juridictions où elle exerce son activité. Conçu comme un guide pratique, il définit les règles que chaque collaborateur doit suivre, les comportements à proscrire, et fournit 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 proscrits ou non conformes.

Dispositif d'alerte

Un dispositif d'alerte *(Global Ethics hotline)* placé sous la responsabilité de la directrice juridique groupe et du directeur adjoint de la conformité, a été déployé auprès de 98 % des collaborateurs de Teleperformance en 2019. Le déploiement est en cours dans certains pays dont la Chine. Ce dispositif a pour objet de permettre le signalement de comportements ou faits susceptibles de constituer des actes de corruption, de pratiques anticoncurrentielles, de non-respect des droits de l'homme, d'atteintes à l'environnement ou tout autre crime ou délit qui 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. La ligne éthique est ouverte à toutes les parties prenantes et disponible sur le site internet du groupe (www.teleperformance.com/ethicshotline).

Cartographie des risques de corruption

Le groupe a réalisé une 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.

Procédures de *due diligence*

Des outils de *due diligence* ont été mis en place 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.).

Autres mesures

Outre ces mesures, Teleperformance a élaboré un manuel décrivant les procédures internes mises en œuvre pour éviter tout risque de corruption et mis à jour le module de formation en e-learning sur la prévention de la corruption pour les collaborateurs du groupe.

Le dispositif anti-corruption 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, des risques et de la conformité supervise le dispositif et veille à la mise en place de ces mesures.

Un audit interne sera réalisé en 2020 pour s'assurer de la mise en œuvre effective du dispositif dans toutes les filiales.

Fin 2019, la filiale italienne de Teleperformance a été la première à être certifiée ISO 37001, preuve d'un système de management anti-corruption et de contrôles en place robustes.

2.4.2.3 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 son code de conduite des fournisseurs. Lancé en septembre 2019, ce code de conduite remplace la précédente politique fournisseurs. Il inclut les exigences actualisées du groupe en matière de droits humains, conditions de travail, santé et sécurité, environnement, éthique des affaires et intégrité (y compris l'anti-corruption), et la conformité au Règlement général sur la protection des données (RGPD). Le code de conduite des fournisseurs 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. Il est disponible sur le site internet (www.teleperformance.com).

Teleperformance a travaillé à la standardisation des processus d'achat et du processus d'évaluation et de sélection des fournisseurs à l'échelle mondiale et, en 2019, les risques liés à la chaîne d'approvisionnement ont été intégrés dans le questionnaire de contrôle interne.

Le groupe s'engage à faire preuve de vigilance pour identifier les impacts négatifs potentiels, directs ou indirects, de son activité sur sa chaîne d'approvisionnement afin de les prévenir et, s'ils sont identifiés, de les atténuer. Le groupe demande à chacune de ses filiales de collaborer avec des fournisseurs et sous-traitants qui acceptent de se conformer aux exigences du groupe en la matière et respectent le code de conduite des fournisseurs. Les fournisseurs et sous-traitants font l'objet, conformément aux dispositions du code de conduite des fournisseurs du groupe, d'évaluations régulières au niveau de la filiale. Teleperformance a créé des comités des achats au niveau du groupe, au niveau régional et au niveau local pour s'assurer de l'application systématique des politiques et procédures globales du groupe.

Afin de renforcer et homogénéiser les processus liés aux achats à travers les différentes entités du groupe, un directeur global des achats a pris ses fonctions début 2020. Il aura notamment pour objectifs de restructurer la démarche et s'assurer de l'adhésion et de la cohérence du processus d'achat avec les valeurs du groupe et ses politiques de conformité, et ce à chaque étape de la relation.

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 & D.I.B.S.* (relation clients) ne fait pas l'objet de sous-traitance.

2.4.2.4 Prohibition des pratiques anticoncurrentielles

Les relations que Teleperformance entretient avec le marché et ses concurrents se fondent sur des pratiques concurrentielles justes et déontologiques, dans le respect de la législation. Teleperformance suit le principe de concurrence loyale, et s'interdit les ententes ou comportements qui pourraient être qualifiés de pratiques anticoncurrentielles (abus de position dominante, dumping, favorisation artificielle de la hausse et de la baisse de prix, etc.).

Les pratiques entre concurrents ayant pour objet ou pour effet d'obtenir un résultat autre que celui qui résulterait du fonctionnement normal du marché sont interdites. Teleperformance souhaite se démarquer de ses concurrents par la qualité de ses services et des relations que le groupe entretient avec ses clients actuels et potentiels et non par quelconque manœuvre anticoncurrentielle.

2.4.2.5 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*.

2.4.2.6 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 24,7 % en 2019 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 Protection des données et cybersécurité

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.

2.4.3.1 Protection des données

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).*

Les politiques et processus du groupe sont conformes à toutes les lois internationales sur la sécurité des données, la confidentialité et la protection des données dans les zones géographiques où Teleperformance opère.

Le groupe a mis en place en 2015 au niveau mondial un ensemble de 14 politiques de conformité et de sécurité innovantes, dénommées *Global Essential Compliance and Security Policies* (GECSP), destinées à anticiper et limiter 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
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

Ces normes résultent du constat que la transformation digitale actuelle 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. Tous les sites de Teleperformance opèrent en conformité avec le RGPD.

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, la Commission nationale de l'informatique et des libertés (CNIL), autorité de contrôle au sein de l'Union Européenne, a constaté la conformité des *Binding Corporate Rules* (BCR) de Teleperformance. 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 le seul groupe international de son secteur à avoir obtenu des BCR en qualité de responsable du traitement et de sous-traitant.

Le cadre de protection des données personnelles en « circuit fermé » est renforcé par une fonction d'audit de la conformité 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 GECSP jusqu'aux rapports communiqués à la direction générale.

L'audit interne de la conformité s'assure de l'application des GECSPs sur les sites opérationnels du groupe, selon un planning tournant de 24 mois ou 12 mois pour les dix premiers clients. En outre, des audits externes sont menés.

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

Des rapports d'activités sont présentés au comité d'audit, des risques et de la conformité du conseil.

Le comité pour la technologie, la protection et la sécurité des données personnelles (*Global Technology, Privacy and Security Committee*), présidé par le responsable de la sécurité de l'information, 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, des vice-présidents régionaux responsables de la confidentialité et de la protection des données personnelles et des directeurs régionaux de la sécurité. Ce comité veille à la mise en œuvre de la politique globale pour la sécurité et la protection des données personnelles et assure une surveillance active de l'évolution de la réglementation dans toutes les grandes sphères géographiques à partir desquelles Teleperformance opère ou sert ses clients.

2.4.3.2 Cybersécurité

Teleperformance suit le cadre de cybersécurité élaboré par le NIST *(National Institute of Standards and Technology, U.S. Department of Commerce)* et adopte les meilleures pratiques pour être un partenaire commercial « cyber-résilient » pour ses clients. Teleperformance déploie un programme complet de cybersécurité, *Project Eagle*, qui s'appuie sur plusieurs leviers : la formation, la revue des process et la mise en place de nouvelles technologies. L'adéquation et l'efficacité des contrôles sont revues régulièrement pour faire face aux menaces chaque fois plus nombreuses.

2.5 UN IMPORTANT ENGAGEMENT SOCIÉTAL

2.5.1 Les actions en faveur du développement régional et des communautés

2.5.1.1 Création de valeur et développement économique

En 2019, Teleperformance a demandé à Goodwill Management, un cabinet RSE expert dans l'évaluation de l'impact socio-économique des organisations, d'évaluer l'impact socio-économique du groupe dans cinq de ses principaux pays d'implantation : l'Inde, les Philippines, le Mexique, la Colombie et la Tunisie.

Pour réaliser une analyse d'impact, Goodwill Management a développé un outil *Thesaurus-Leontief*, qui s'appuie sur des travaux d'économistes renommés et sur des bases de données fiables telles que l'OCDE et l'OIT.

Toute organisation a un impact économique sur son territoire : elle génère de la valeur ajoutée, emploie des salariés, réalise des achats auprès d'autres entreprises et elle paye des impôts et taxes. Tout cela a un effet d'entrainement économique : c'est l'empreinte socio-économique, qui se décompose en impacts direct, indirect et induit :

- L'impact direct est la contribution directe de l'organisation au PIB du territoire, par la valeur ajoutée et les emplois directs ;
- L'impact indirect est l'ensemble des achats de l'organisation sur sa chaîne de fournisseurs. À noter que dans ces cinq pays, qui représentent 52 % des effectifs du groupe, les achats sont effectués pour 98 % auprès de fournisseurs locaux ;
- L'impact induit est l'impact de la consommation des ménages et des taxes payées.

En 2019, l'activité de Teleperformance a permis de générer 2,4 milliards d'euros et de créer 393 000 emplois dans les cinq pays étudiés, l'Inde, les Philippines, le Mexique, la Colombie et la Tunisie.

Pour chaque emploi direct créé chez Teleperformance, il y a 1,3 emplois en plus sur le territoire, soit un facteur multiplicateur sur l'emploi de 2,3.

Pour chaque euro de valeur ajoutée directe, la valeur ajoutée totale générée sur le territoire est de 2,4.

2.5.1.2 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 près de 48 000 salariés répartis dans 13 villes du pays, Teleperformance Philippines est le 2e employeur du secteur *Business Process Outsourcing* (BPO - externalisation des processus d'affaires) 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 dans 18 centres. C'est également le cas en Colombie où, avec plus de 26 000 salariés, le groupe est le 5e employeur le plus important du pays.

Certains sites ont des impacts très forts localement. À Natal au Brésil ou encore à Tucuman en Argentine, Teleperformance est le premier employeur privé de la ville, et donc l'un des principaux créateurs d'emploi de ces régions.

Au Portugal, Teleperformance est l'entreprise en plus forte croissance du pays.

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 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 diplômes 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 Entreprise 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.

2.5.1.3 *Impact Sourcing*

Plusieurs pays ont mis en place des initiatives afin d'intégrer des personnes issues de minorités ou de communautés défavorisées :

Pays	Initiative
Argentine	Teleperformance offre des formations à des candidats provenant de communautés défavorisées, afin de développer des compétences informatiques et interpersonnelles ainsi qu'apprendre à passer des entretiens d'embauche.
Brésil	Teleperformance travaille en partenariat avec des ONG telles que la PARR *(Programa de Apoio para a Recolocação de Refugiados)* pour diffuser les opportunités de travail aux migrants venus d'autres pays d'Amérique latine et qui parlent couramment espagnol.
Colombie	En partenariat avec plusieurs organisations gouvernementales et non-gouvernementales dont le Haut-Commissariat des Nations unies pour les réfugiés (UNHCR) et TENT, une ONG qui mobilise le secteur privé en faveur des réfugiés, Teleperformance a mis en place plusieurs initiatives pour l'embauche et le maintien dans l'emploi de réfugiés déplacés en raison de la crise au Venezuela. D'après le UNHCR, ce sont 4 à 5 millions de Vénézuéliens qui ont fui leur pays depuis 2015. Au 31 décembre 2019, 1 016 réfugiés vénézuéliens avaient rejoint l'entreprise. Outre ces mesures, le groupe apporte son soutien dans les démarches administratives telles que l'obtention d'un visa de travail grâce à la création d'un service interne dédié.
États-Unis	En 2019, le programme d'*Impact Sourcing* aux États-Unis s'est concentré sur l'embauche de vétérans de guerre et leurs épouses. Plus de 1 000 d'entre eux ont été embauchés au cours de l'année. Teleperformance a par ailleurs continué à recruter des jeunes restés plus de 12 mois sans emploi ainsi que des personnes vivant sous le seuil de pauvreté.
Grèce	Teleperformance travaille en partenariat avec les associations Curing The Limbo et Generation 2.0 Red pour promouvoir le recrutement de réfugiés au sein de l'entreprise.
Inde	À travers le programme TTNA, l'équipe de recrutement de Teleperformance travaille en étroite collaboration avec les ONG Tata Strive et ORION qui gèrent des centres de formation pour les personnes issues des zones rurales et à faible revenu.
Mexique	Au Mexique, Teleperformance travaille avec NEO, une initiative qui œuvre pour l'employabilité de jeunes personnes vulnérables et sans emploi, pour les aider à trouver un travail.
Maroc	Teleperformance propose des formations à des jeunes qui ne parlent pas bien le français afin d'augmenter leur employabilité.
Philippines	Le programme LEAP *(Learning English Application for Pinoys)*, coconstruit en partenariat avec des instances gouvernementales et des institutions de formation privées, a pour but de former de nombreux Philippins venant de zones rurales éloignées pour leur permettre d'améliorer leur niveau d'anglais. Ce programme a permis de passer d'un taux d'embauche effectif de 3,85 % en 2013 à 23 % en 2017. Depuis, le programme a été étendu à différentes régions aux Philippines.
Tunisie	En Tunisie, Teleperformance travaille en partenariat avec plusieurs organisations gouvernementales et non gouvernementales comme l'EFE Tunisie ou la Fondation Robert-de-Sorbon pour améliorer l'employabilité des jeunes et créer de nouvelles opportunités pour les personnes récemment formées et sans emploi. Ces programmes d'*Impact Sourcing* comprennent notamment des heures de formation avant le recrutement effectif des jeunes candidats.

2.5.2 *Citizen of the World* (COTW)

Créée en 2006, l'initiative caritative *Citizen of the World* (COTW) vient renforcer l'engagement de Teleperformance envers les communautés et les personnes défavorisées. Le groupe incite ses collaborateurs à participer activement aux initiatives déployées localement.

Au niveau global, Teleperformance participe à différentes journées internationales : journée zéro discrimination, journée internationale des droits des femmes, *Earth Hour*, journée internationale de la paix, journée mondiale de l'habitat, journée des droits de l'homme… Les filiales déploient plusieurs actions en relation avec ces journées, de la communication sur les réseaux sociaux à la mise en place d'activités en passant par la sensibilisation des employés.

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 communautés.

Toutes les œuvres caritatives sont sélectionnées à l'échelle locale selon les directives 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 chaque mois aux directeurs financiers à l'échelle locale et du groupe par l'intermédiaire d'un outil de suivi en ligne 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.

Dans le cadre du programme *Citizen of the World*, Teleperformance a collecté auprès de ses salariés en 2019 l'équivalent de 4,9 millions d'euros en numéraire et en dons en nature, ce qui est supérieur à l'objectif fixé. Depuis sa création, en 2006, le programme COTW a ainsi collecté plus de 40,1 millions d'euros. Au cours des 13 dernières années, les salariés du groupe ont offert près de 600 000 heures de volontariat – dont 82 000 heures pour la seule année 2019.

2.5.2.1 Aide aux enfants les plus vulnérables et aux victimes de catastrophes naturelles et humanitaires

Le programme 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'éducation et d'aide en cas de catastrophe naturelle ou humanitaire. Partout dans le monde, les filiales organisent des campagnes à l'attention de familles et d'enfants défavorisés ou sinistrés.

Initiatives	Description
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 de jouets	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 pour répandre l'esprit des fêtes partout dans le monde.

Feed the Children

Depuis 2006, Teleperformance soutient l'association Feed the Children et a contribué à hauteur de 4 100 000 dollars US pour soutenir leurs projets nationaux et internationaux d'aide aux enfants les plus vulnérables et à leurs familles. Ces projets portent notamment sur la lutte contre la faim et la pauvreté, la promotion de l'éducation et l'aide à des milliers de familles touchées par des catastrophes naturelles et humanitaires.

En 2019, dans le cadre de ce partenariat, Teleperformance USA a fait parvenir des produits de première nécessité aux populations sinistrées après le passage de l'ouragan Dorian aux Bahamas. Toujours aux États-Unis, 31 sites du groupe ont participé à la distribution de 7 750 cartables remplis de fournitures scolaires auprès d'enfants vivant sous le seuil de pauvreté.

Promotion d'une éducation de qualité

Conscient que l'éducation est le fondement pour améliorer la vie des personnes, Teleperformance œuvre pour l'éducation d'enfants défavorisés dans ses différents pays d'opération. En 2019, Teleperformance a ainsi soutenu 39 écoles.

En Inde, le groupe a contribué à la scolarisation de 965 enfants en 2019 et environ 12 000 depuis le début du programme.

Initiatives locales

Pays	Initiative
Albanie	À l'occasion de la journée internationale des droits de l'enfant, Teleperformance a collaboré avec le centre national pour le traitement des victimes de violence pour organiser une fête pour les enfants du centre.
Argentine	En partenariat avec la fondation León, Teleperformance a sponsorisé des enfants pour qu'ils puissent rester à l'école et terminer leurs études. Le groupe leur apporte également un soutien psychologique ainsi qu'à leur famille.
Chine	Teleperformance a lancé le programme *Love & Caring for the left-behind children* dans six sites chinois afin de récolter des dons et du matériel scolaire. Les enfants défavorisés ont participé à des activités au cours desquelles ils ont pu jouer, peindre, et construire des robots. Par ailleurs, une bibliothèque a vu le jour grâce aux dons de livres des employés.
Roumanie	Teleperformance a participé à l'évènement *Swimathon* au cours duquel les employés ont nagé pour soutenir des enfants. Plus de 300 d'entre eux ont pu bénéficier de repas, de fournitures scolaires, de vêtements, etc.
Tunisie	À l'occasion de sa 11e collecte annuelle, Teleperformance a récolté 2 027 kg de denrées alimentaires ainsi que 301 litres de lait, d'huile et de jus, remis au Croissant Rouge tunisien, pour distribution à des familles nécessiteuses. Par ailleurs, 55 boîtes de lait en poudre et 51 paquets de couches bébé ont également pu être remis à l'association Amal pour la Famille et l'Enfant.

2.5.2.2 Autres initiatives

Outre les actions déployées en faveur d'enfants défavorisés et des familles victimes de catastrophes naturelles ou humanitaires, certaines filiales mettent en œuvre des initiatives pour soutenir d'autres causes localement.

Pays	Initiative
Argentine	En partenariat avec la Croix Rouge argentine, Teleperformance a organisé une journée du don du sang pour la 8e année consécutive. 60 employés ont participé et ainsi apporté une aide précieuse aux communautés locales.
Colombie	Dans le cadre d'un partenariat avec l'ONG TECHO, les employés de Teleperformance à Bogota et à Medellin ont aidé à construire des maisons pour des familles vivant dans la pauvreté.
Grèce, Italie	Les employés de Teleperformance ont participé à la course solidaire *Race for the Cure* afin de récolter des fonds pour la recherche contre le cancer du sein.

2.6 FAVORISER LA RESPONSABILITÉ ENVIRONNEMENTALE AU SEIN DU GROUPE

Les impacts environnementaux liés à l'activité de Teleperformance résultent principalement de la consommation d'énergie.

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 et n'a connu aucun incident environnemental. La réduction de la consommation d'électricité, la réduction du gaspillage de papier et d'emballages et la diminution des déplacements, notamment aériens, dans toutes les filiales du groupe font partie des objectifs principaux du groupe en matière de responsabilité environnementale.

2.6.1 *Citizen of the Planet* (COTP)

Lancé en 2008, 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 attaché 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 RSE 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.

Pour aller plus loin dans sa démarche environnementale, Teleperformance a recruté un ingénieur en environnement chargé d'administrer le programme *Citizen of the Planet* au niveau du groupe, de mettre en place un guide de bonnes pratiques dans toutes les filiales et de réaliser des audits environnementaux ciblés dans les pays les plus consommateurs d'énergie.

2.6.2 Réduire l'empreinte carbone

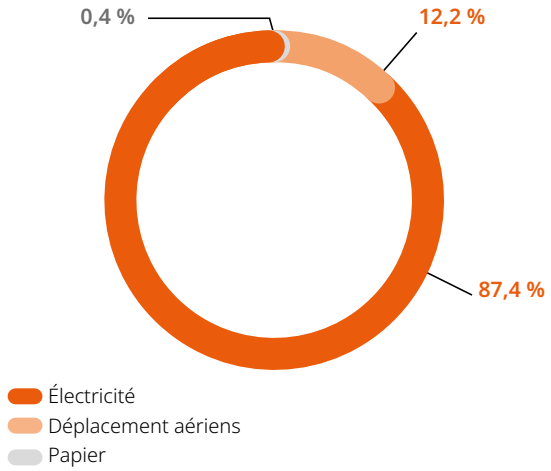
Teleperformance est une entreprise de service. Les impacts environnementaux liés à son activité résultent principalement de la consommation d'électricité des sites opérationnels du groupe (scope 2).

2.6.2.1 Postes d'émissions prioritaires inclus dans le calcul de l'empreinte carbone

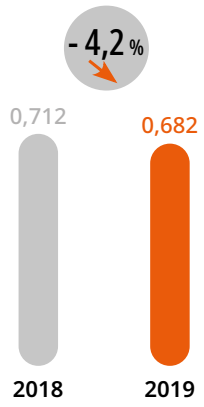
L'empreinte carbone du groupe relative aux postes d'émission prioritaires pris en compte à date (électricité, papier, déplacements aériens) s'élève à 211 867 tonnes en 2019.

À périmètre constant, l'empreinte carbone par salarié de Teleperformance a baissé de 4,21 % entre 2018 et 2019 ; elle représente 0,682 tonne par salarié en 2019 *versus* 0,712 tonne en 2018. Cette réduction résulte essentiellement de la baisse de la consommation électrique par salarié. L'objectif mis en place par le groupe est de réduire continuellement son empreinte carbone par salarié.

Empreinte carbone 2019 *(par source d'émission)*



Empreinte carbone par salarié *(tonnes équivalent CO_2)*

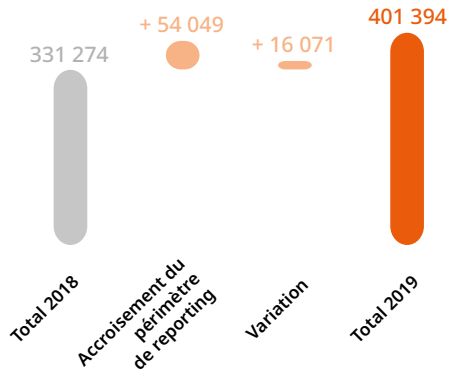


En données publiées, une hausse globale de l'empreinte carbone de + 32 % est observée par rapport à l'exercice précédent (160 319 tonnes en 2018). Cela s'explique par la forte augmentation des effectifs (+ 37 %) à la suite de l'acquisition d'Intelenet fin 2018.

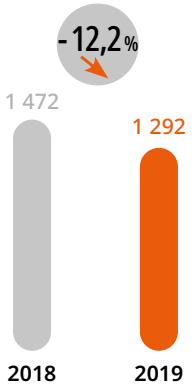
Pour une meilleure comparabilité, les consommations reportées ci-dessous sont présentées en total mais également à effectifs comparables, par salarié.

Consommation d'électricité

Électricité *(en MWh)*



Consommation électrique par salarié *(en kWh par salarié)*



La consommation d'électricité en 2019 s'élève à 401 394 470 kWh, *versus* 331 274 449 kWh en 2018.

La consommation d'électricité par salarié diminue de 12,2 % puisqu'elle représentait 1 292 kWh en 2019 contre 1 472 en 2018.

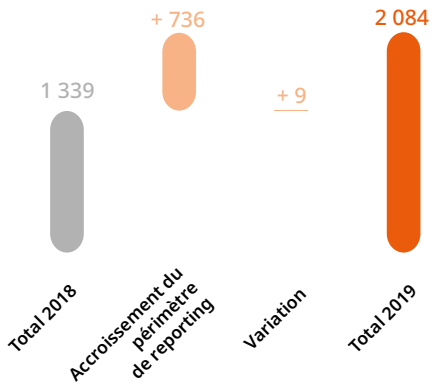
Teleperformance poursuit une démarche d'amélioration constante de son efficacité énergétique à travers différentes mesures :

- en privilégiant les bâtiments à haute performance énergétique ;
- en mettant en place des mesures pour réduire la consommation d'énergie, comme la 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 ;
- en ayant 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.

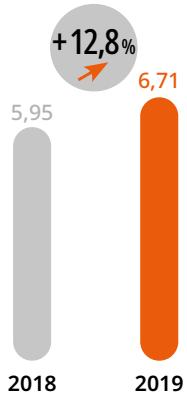
Colombie	En Colombie, 15 % de l'électricité provient d'énergies renouvelables.
France	Depuis octobre 2019, 100 % de la consommation d'électricité de Teleperformance France est d'origine renouvelable.
Italie	En Italie, 15 % de l'électricité utilisée est d'origine solaire et éolienne.
Mexique	Au Mexique, Teleperformance développe un projet pilote avec son fournisseur d'électricité pour passer en énergie solaire.
Suède	En Suède, 100 % de l'électricité du site de Stockholm provient d'énergies renouvelables et 48 % à Göteborg.

Consommation de papier

Papier *(en tonnes)*



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



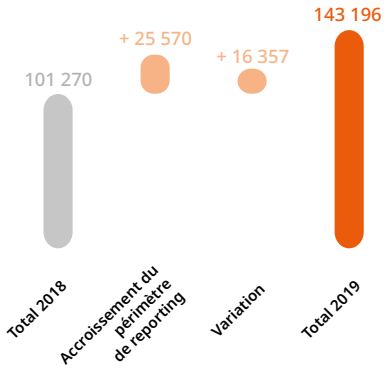
La consommation de papier en 2019 s'élève à 2 084 tonnes, *versus* 1 339 tonnes en 2018.

La consommation de papier par salarié a augmenté de 12,8 %, passant de 5,95 kg par salarié en 2018 à 6,71 kg en 2019.

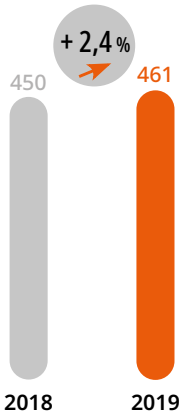
Cette augmentation s'explique notamment par l'inclusion des filiales de TLScontact dans le périmètre de reporting, qui, de par leur activité de gestion de visas, sont particulièrement consommatrices en papier.

Déplacements professionnels aériens

Trajets aériens *(en milliers de km)*



Déplacement par salarié *(en km par salarié)*



Les trajets aériens en 2019 s'élèvent à 143 196 123 km *versus* 101 269 765 km en 2018.

461 km par salarié ont été parcourus en 2019 *versus* 450 km en 2018, soit une hausse de 2,4 %.

Cette hausse résulte principalement de l'intégration d'Intelenet qui a occasionné de nombreux déplacements, ainsi qu'à une hausse dans la région ibérico-LATAM s'expliquant par de nouveaux clients régionaux.

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.

2.6.2.2 Autres postes d'émissions significatifs

Déplacements domicile-travail

Les déplacements domicile-travail constituent un poste important des émissions de scope 3 du groupe ; c'est pourquoi Teleperformance s'est engagé dans de nombreuses initiatives pour promouvoir les alternatives à la voiture personnelle.

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 localement.

Un système de navettes régulières et entièrement gratuites est ainsi proposé aux collaborateurs pour tous les sites situés au Maghreb, aux Philippines, en Inde et en Jamaïque ainsi que pour desservir les sites de Xian en Chine, Usak et Balikesir en Turquie, Le Caire en Égypte ou encore 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 Colombie, au Pérou, en République dominicaine, au Guatemala, en Russie, en Lithuanie 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.

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 promouvoir 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.

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.

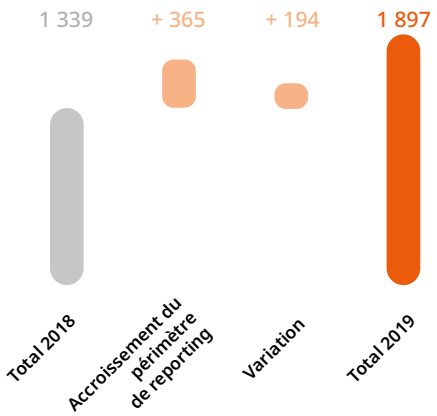
Encouragement au covoiturage

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

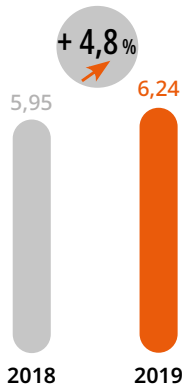
Parfois directement organisé par Teleperformance, comme au Mexique, il est largement encouragé par le biais d'affichages en salles de pause, de petites annonces partagées sur l'intranet de la société et l'attribution de places de stationnement réservées.

Consommation d'eau

Eau *(en milliers de m³)*



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



La consommation d'eau en 2019 s'élève à 1 897 200 m³, *versus* 1 338 931 m³ en 2018.

La consommation d'eau par salarié est en hausse de 4,8 % et passe de 5,95 m³ par salarié en 2018 à 6,24 m³ en 2019.

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 des consommations locales.

2.6.3 Gestion des déchets et lutte contre le gaspillage alimentaire

2.6.3.1 Gestion des déchets

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.

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 sont 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	1. Dépollution des matériaux sensibles selon des normes et chartes spécifiques ; 2. Dons à des crèches, à des écoles, et à des organisations non gouvernementales (ONG) à vocation sociale.	En 2019, plus de 6 600 ordinateurs et 4 900 téléphones ont été recyclés pour dépollution et plus de 700 ordinateurs 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 certains pays, comme aux États-Unis, les disques durs sont systématiquement ôtés et détruits.

2.6.3.2 Lutte contre le gaspillage alimentaire

Teleperformance fait appel à des prestataires de services pour gérer les cafétérias ou restaurants d'entreprises sur ses sites. De nombreuses filiales ont mis en place avec leur prestataire des mesures pour lutter contre le gaspillage alimentaire.

Philippines, Inde, République dominicaine, République tchèque, Madagascar	Les employés sont sensibilisés au gaspillage alimentaire notamment par voie d'affichage. Les filiales travaillent avec les prestataires pour ajuster les quantités en fonction des plannings et des invendus.
Bosnie, Italie	Lors d'événements, les restes des repas sont soit distribués aux employés, soit donnés à des ONG pour éviter tout gaspillage.
Brésil	Les cafétérias et restaurants d'entreprise ont mis en place le programme *Trim Trax*, visant à sensibiliser à la fois le personnel de cuisine et les clients au gaspillage alimentaire.
Costa Rica	Les déchets organiques sont donnés à des fermes dans le but de nourrir les animaux et de réaliser du compost.
Grèce, Portugal	Les surplus de nourriture sont distribués aux personnes sans abris et aux communautés défavorisées via des partenariats avec des ONG.

2.6.4 Certifications environnementales

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

Certifications	Description	Résultats
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.	Tous les sites scandinaves (Copenhague, Oslo, Tampere, Stockholm, Göteborg), tous les sites en Colombie (depuis janvier 2020), ainsi que 10 sites en Inde, le site d'Istanbul en Turquie et Ashby-de-la-Zouch en Grande-Bretagne ont obtenu la certification ISO 14001.
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.
HQE	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.
BREEAM *(Building Research Establishment Environmental Assessment Method)*	BREEAM est une méthode internationale d'évaluation de la performance environnementale des bâtiments et infrastructures par des tiers indépendants.	Sont certifiés : le siège de Teleperformance à Paris en France, Stockholm en Suède, Varsovie et Katowice en Pologne et Bucarest en Roumanie.

2.7 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-financières et intégrée dans les indices Investissement Socialement Responsable (ISR), la performance RSE de Teleperformance est de plus en plus reconnue.

2.7.1 Certifications

2.7.1.1 Verego SRS

Verego a décerné à Teleperformance pour la 6e année consécutive la certification SRS *(Social Responsibility Standard)* pour l'ensemble de ses sites. Cette certification offre un cadre de référence complet permettant d'assurer une gestion efficace des initiatives en matière de responsabilité sociétale. La certification Verego SRS est attribuée à des sociétés qui se distinguent par l'excellence de leurs politiques et pratiques dans cinq domaines clés, à savoir le leadership, l'éthique, l'aspect social, l'impact sur la communauté et l'environnement. Teleperformance a obtenu la certification dans les cinq domaines définis de la certification Verego SRS à l'échelle d'un groupe afin d'inclure l'ensemble de ses sites mondiaux.

Il s'agit d'une certification RSE exhaustive, comprenant un questionnaire RSE concernant les politiques du groupe, ses procédures, et preuves associées ; une évaluation des sites pour valider et suivre l'alignement des pratiques locales sur les politiques du groupe ; ainsi qu'une enquête auprès des employés des nouveaux sites impliqués dans le process de certification, évaluant le niveau de connaissance des employés sur la politique RSE du groupe, leur niveau de satisfaction, et leur expérience quant au respect de la conformité.

Principales conclusions de Verego : « de par notre évaluation des sites, il est clair que la majorité des politiques de Teleperformance sont visibles et bien établies au niveau local. La sensibilisation et la formation au code de conduite, déclaration des droits de l'homme, et politique santé et sécurité sont complètement mises en œuvre dans les sites ».

D'après les résultats de l'enquête auprès des employés, Verego conclut que 90 % des employés sont satisfaits de la performance RSE du groupe, et que plus de 99 % des employés n'ont constaté aucune atteinte à la conformité au cours des deux dernières années, démontrant le bon respect des politiques du groupe au niveau local.

Les certifications Verego reflètent la détermination de Teleperformance à dépasser constamment ses objectifs en termes de responsabilité sociétale.

2.7.1.2 Eco Vadis

La société Eco Vadis, plateforme collaborative de notation de la performance sociale et environnementale des chaînes d'approvisionnement mondiales, a en 2019 renouvelé les distinctions décernées à plusieurs filiales de Teleperformance :

- la médaille d'or à Teleperformance France ;
- la médaille d'argent à Teleperformance Nordic : Suède, Norvège, Danemark et Finlande ; et
- Teleperformance Portugal a obtenu la médaille d'argent pour la première fois en 2019.

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 trois médailles d'Eco Vadis attestent d'une approche RSE structurée et proactive et de politiques et d'actions effectives sur des sujets cruciaux.

EcoVadis, tiers indépendant, souligne ainsi l'excellence de la démarche RSE, l'amélioration continue de la performance et reconnaît Teleperformance comme un partenaire fiable à long terme.

2.7.1.3 Label RSE

En France, Teleperformance a obtenu à nouveau le label *Human for Client*, un label fondé sur les lignes directrices de la norme ISO 26000. Ce label permet aux organisations d'optimiser leur performance économique grâce à leur performance sociale.

2.7.2 Notation extra-financière et indices ESG

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 d'agences de notation extra-financières établies et reconnues. Ses bons résultats lui ont permis d'intégrer les indices suivants :

Agence de notation	Description
MSCI	Teleperformance est inclus dans les indices ESG MSCI. MSCI attribue la note AAA à Teleperformance (entre 2014 et 2018, la note attribuée était AA).
Vigeo	Teleperformance est inclus dans l'indice Euronext *Vigeo Eurozone* 120 depuis décembre 2015 qui sélectionne les 120 entreprises les plus avancées en termes de responsabilité sociétale dans la zone euro.
FTSE4Good	Teleperformance est inclus dans l'indice international *FTSE4Good* depuis juin 2018 qui identifie des entreprises socialement responsables suivant des critères environnementaux, sociaux et de gouvernance.
Ethibel	La présence de Teleperformance dans l'indice *Ethibel Sustainability Excellence Europe* a été reconfirmée depuis mars 2019.
Sustainalytics	Teleperformance est inclus dans divers indices STOXX® ESG qui se basent sur l'évaluation fournie par Sustainalytics. Le score ESG du groupe était de 68/100 en 2018.

2.8 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 13 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.

Compte tenu de la nature tertiaire des activités de prestataire de services et tel que confirmé par l'analyse de matérialité, les enjeux en termes de responsabilité sociale, sociétale et environnementale pour Teleperformance sont essentiellement humains.

Le document d'enregistrement universel de Teleperformance, à lire en conjonction avec le rapport intégré du groupe, suit les normes de reporting de durabilité GRI et applique les principes de reporting de GRI. Le reporting a été préparé conformément aux normes GRI : Option essentielle. L'index GRI, qui fournit un aperçu des informations importantes contenues dans le document d'enregistrement universel et le rapport intégré est disponible en pages 62 - 64 du rapport intégré 2019 de Teleperformance.

Considérés comme non pertinents au niveau du groupe du fait de son activité de services, les thèmes ci-dessous n'ont pas été traités :

- 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 ;
- l'alimentation responsable, équitable et durable.

2.8.1 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.	Pour une année donnée N, les données s'entendent au 31 décembre N.	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).
Informations quantitatives environnementales	La collecte se fait via un reporting mensuel. Le contrôle de ces données est assuré par le département RSE 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 1er octobre N-1 au 30 septembre N.	Le périmètre des informations publiées couvre pour la période de référence 100 % des effectifs du groupe, à l'exception de la consommation d'eau pour laquelle certaines filiales (Argentine, Dubaï, Suisse, Norvège, Danemark et certaines filiales de TLScontact) 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 98 % des effectifs du groupe.
Informations qualitatives	La collecte est réalisée via un questionnaire spécifique adressé aux ambassadeurs RSE de chacune des filiales. Le contrôle de ces informations est assuré à travers une analyse comparative et la collecte des pièces justificatives par le département RSE du groupe.	Pour une année donnée N, les données s'entendent au 31 décembre N.	Les informations qualitatives couvrent 96 % des effectifs ; sont notamment exclus la Suisse, le Kosovo, la Malaisie, Singapour et l'ensemble des sites de TLScontact et LLS.

2.8.2 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 inclut 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 en équivalent temps plein	L'effectif en équivalent temps plein est calculé en divisant le nombre total d'heures payées par le nombre normal d'heures travaillées au cours de l'année. Le nombre normal d'heures travaillées est propre à chaque pays, en fonction des réglementations locales.
Heures de formation	Les heures de formation par employé sont calculées en divisant le nombre d'heures de formation par l'effectif en équivalent temps plein.
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 programmées. Les absences programmées (congés, congé maternité, formations...) sont exclues du calcul. Le taux d'absentéisme concerne uniquement les agents.
Encadrement	Cela englobe l'ensemble des fonctions autres que celles d'agents et de superviseurs.
Licenciement	Il s'agit des postes supprimés par l'employeur pour des raisons économiques ou de réorganisation interne ou bien encore suite à une faute grave ou une inaptitude ayant entraîné un licenciement à l'initiative de l'employeur.
Autres départs	Cela concerne les départs dus à une rupture conventionnelle, à une fin de contrat, à une démission ou bien encore au transfert d'un salarié d'une entité à une autre au sein du groupe.
Consommation d'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 ». 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.

2.9 RAPPORT DE L'ORGANISME TIERS INDÉPENDANT SUR LA DÉCLARATION CONSOLIDÉE DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE

Exercice clos le 31 décembre 2019

A l'assemblée générale,

En notre qualité d'organisme tiers indépendant de votre société (ci-après « entité »), 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 2019 (ci-après la « Déclaration »), présentée dans le rapport de gestion du Groupe en application des dispositions des articles L. 225-102-1, R. 225-105 et R. 225-105-1 du code de commerce.

Responsabilité de l'entité

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 l'entité (ci-après le « Référentiel »), dont les éléments significatifs sont présentés dans la Déclaration et disponibles sur demande au siège de l'entité.

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 textes légaux et réglementaires applicables, des règles déontologiques et de la doctrine professionnelle.

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 l'entité des autres dispositions légales et réglementaires applicables, notamment, en matière de plan de vigilance et de lutte contre la corruption et l'évasion fiscale ni sur 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, à la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette intervention, et à la norme internationale ISAE 3000[2] :

- Nous avons pris connaissance de l'activité de l'ensemble des entités incluses dans le périmètre de consolidation et de l'exposé des principaux risques ;
- 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 les informations prévues au II de l'article R. 225-105 lorsqu'elles sont pertinentes au regard des principaux risques et comprend, le cas échéant, une explication des raisons justifiant l'absence des informations requises par le 2e alinéa du III de l'article L. 225-102-1 ;
- Nous avons vérifié que la Déclaration présente le modèle d'affaires et une description des principaux risques liés à l'activité de l'ensemble des entités 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, ainsi que les politiques, les actions et les résultats, incluant des indicateurs clés de performance afférents aux principaux risques ;
- Nous avons consulté les sources documentaires et mené des entretiens pour :
  - apprécier le processus de sélection et de validation des principaux risques ainsi que la cohérence des résultats, incluant les indicateurs clés de performance retenus, au regard des principaux risques et politiques présentés, et

(1) Dont la portée d'accréditation est disponible sur le site www.cofrac.fr
(2) ISAE 3000 – Assurance engagements other than audits or reviews of historical financial information

- corroborer les informations qualitatives (actions et résultats) que nous avons considérées les plus importantes présentées en Annexe. Pour certains risques (lutte contre la corruption, protection des données personnelles, diversité et inclusion, droits de l'Homme, actions en faveur des communautés locales), nos travaux ont été réalisés au niveau de l'entité consolidante, pour les autres risques, des travaux ont été menés au niveau de l'entité consolidante et dans une sélection d'entités ;

- Nous avons vérifié que la Déclaration couvre le périmètre le périmètre consolidé, à savoir l'ensemble des entités incluses dans le périmètre de consolidation conformément à l'article L. 233-16 ;
- Nous avons pris connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par l'entité et avons apprécié le processus de collecte visant à l'exhaustivité et à la sincérité des Informations ;
- Pour les indicateurs clés de performance et les autres résultats quantitatifs que nous avons considérés les plus importants présentés en Annexe, nous avons mis en œuvre :
  - 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[1] et couvrent entre 15 % et 28 % des données consolidées sélectionnées pour ces tests ;
- Nous avons apprécié la cohérence d'ensemble de la Déclaration par rapport à notre connaissance de l'ensemble des entités incluses dans le périmètre de consolidation.

Nous estimons que les travaux que nous avons menés 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.

Moyens et ressources

Nos travaux ont mobilisé les compétences de cinq personnes et se sont déroulés entre novembre 2019 et février 2020 sur une durée totale d'intervention de cinq semaines.

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 douzaine d'entretiens avec les personnes responsables de la préparation de la Déclaration.

Conclusion

Sur la base de nos travaux, nous n'avons pas relevé d'anomalie significative de nature à remettre en cause le fait que la déclaration consolidée de performance extra-financière 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 2020
KPMG S.A.

Anne Garans
Associée
Sustainability Services

Jacques Pierre
Associé

(1) Teleperformance CRM India, DIBS India

Annexe

Informations qualitatives (actions et résultats) considérées les plus importantes

Thèmes sociaux :

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

Mesures prises en faveur de l'emploi et de l'insertion des travailleurs en situation de handicap

Politique de santé et de sécurité

Formation des collaborateurs

Dialogue social

Thèmes environnementaux :

Politique de gestion des déchets

Certifications environnementales

Thèmes sociétaux :

Actions engagées pour prévenir la corruption

Politiques en faveur des droits de l'homme

Actions en faveur du développement régional et des communautés

Politique de protection des données

Certifications RSE

Indicateurs clés de performance et autres résultats quantitatifs considérés les plus importants

Indicateurs sociaux

Effectif au 31/12 et répartition par genre et âge

Nombre d'embauches et de départs (par motif)

Nombre moyen d'heures de formation par salarié

Part des femmes dans l'effectif total

Part des femmes à des postes d'encadrement

Part des femmes au sein du Conseil d'administration

Taux d'absentéisme (uniquement les agents)

Indicateurs environnementaux

Consommation de papier

Consommation d'électricité

Consommation d'eau

Déplacements professionnels aériens

Empreinte carbone par salarié

3

Gouvernement d'entreprise

3.1 Gouvernance 94

3.1.1 Structure de gouvernance **94**

3.1.2 Code de gouvernement d'entreprise **95**

3.1.3 Le conseil d'administration **96**

3.1.4 La direction générale **123**

3.2 Rémunération des organes d'administration et de direction 125

3.2.1 Principes et règles de détermination de la politique de rémunération **125**

3.2.2 Politique de rémunération des mandataires sociaux appliquée au titre de l'exercice 2019 – Éléments de rémunération et avantages versés au cours de l'exercice 2019 ou attribués au titre de l'exercice 2019 (votes *ex-post*) **131**

3.2.3 Politique de rémunération des mandataires sociaux pour 2020 (votes *ex-ante*) **146**

3.3 Informations complémentaires en matière de gouvernement d'entreprise 154

3.3.1 Modalités particulières relatives à la participation des actionnaires aux assemblées générales **154**

3.3.2 Éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique **154**

3.3.3 Opérations sur titres de la société **155**

3.3.4 Conventions et engagements réglementés **156**

3.3.5 Rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions réglementées **157**

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 16 avril 2020, 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 juridique et de la direction financière, sur la base, notamment, des travaux du conseil d'administration et de ses comités. Il a été approuvé par le conseil d'administration dans sa séance du 20 février 2020, après examen par le comité des rémunérations et des nominations.

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, qui 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.

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 mai 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 depuis septembre 2019, d'un comité de direction générale renforcé en termes de compétences, d'expériences et d'expertise incluant le comité exécutif.

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 20 février 2020, 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 3.1.3.2.1 ci-après et disponible sur le site internet de la société) et dans les statuts (disponibles sur le site internet de la société).

3.1.2 Code de gouvernement d'entreprise

La société se réfère au code AFEP-MEDEF actualisé en janvier 2020 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 Teleperformance SE ainsi que sa pratique et ses justifications.

Recommandations du code AFEP-MEDEF écartées ou non appliquées	Pratique de Teleperformance SE et justification
Indemnités de non-concurrence (§ 24) § 24.3. 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.	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 l'accord de non-concurrence liant M. Daniel Julien, président-directeur général, à la société et à sa filiale Teleperformance Group Inc. Le troisième avenant à cet accord a ainsi été signé le 1er décembre 2017. Il est rappelé que l'engagement de non-concurrence, conclu en 2006 et ultérieurement modifié par décisions du conseil d'administration des 31 mai 2011, 30 novembre 2011 et 30 novembre 2017, a été approuvé par les assemblées générales des actionnaires réunies les 1er juin 2006, 29 mai 2012 et 20 avril 2018. Lors de la même séance du 30 novembre 2017, le conseil a par ailleurs autorisé la conclusion d'un engagement de non-concurrence entre la société et son directeur général délégué, M. Olivier Rigaudy. Cet accord a été signé le 1er février 2018. Pour ces deux accords, le conseil d'administration a fait le choix, dans l'intérêt réfléchi du groupe, de ne pas introduire de stipulation de nature à rendre incertaine l'obligation de non-concurrence des dirigeants mandataires sociaux au moment de leur départ. 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 80 pays et employant plus 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 *business model*. 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. À cet effet, le conseil d'administration souhaite adopter une position claire à l'égard des dirigeants 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 dirigeant mandataire sortant dans les mois suivant son départ. Par le jeu de ces engagements de non-concurrence, les obligations pesant sur les dirigeants mandataires clés après leur départ sont donc 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 et de l'ensemble de ses parties prenantes (collaborateurs, clients, actionnaires).
§ 24.4. 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.	S'agissant de la recommandation 24.4 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 (cf. supra, à propos du § 24), pour y introduire une condition d'âge compte tenu des critères de gestion et de la politique du groupe en matière de départ des dirigeants mandataires sociaux (cf. supra, à propos du § 24) qui doit rester indépendante de l'âge du dirigeant 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.
§ 24.6. L'indemnité de non-concurrence doit faire l'objet d'un paiement échelonné pendant sa durée.	Les stipulations des conventions de non-concurrence prévoient, et ce depuis leur conclusion : • (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. Les conventions de non-concurrence prévoient des mécanismes de restitution *prorata temporis* de l'indemnité déjà versée en cas de décès.
Représentation des actionnaires salariés et des salariés (§ 8) 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.	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 17 salariés représentant 17 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, était considéré comme étant plus adapté à la réalité internationale et européenne du groupe et permettait d'associer les salariés aux réflexions du groupe. Le choix du groupe avait été de placer la représentation des salariés au niveau qu'il estimait 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 avait ainsi été nommé dès octobre 2016 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 et encourt les mêmes responsabilités que les autres administrateurs. Suite aux évolutions législatives et notamment la loi dite « loi PACTE » et en application des nouvelles dispositions de l'article L. 225-27-1 du Code de commerce, il sera proposé à l'assemblée générale appelée à se tenir le 16 avril 2020 de modifier les statuts afin de permettre la désignation d'administrateurs représentant les salariés. Conformément aux dispositions légales, l'entrée en fonction des administrateurs représentant les salariés interviendra au plus tard dans les six mois suivant l'adoption des modifications statutaires.

3.1.3 Le conseil d'administration

3.1.3.1 Composition du conseil d'administration

Le conseil d'administration est actuellement composé de 14 membres :

- neuf sont de nationalité étrangère ou binationaux, soit 64 %, six nationalités étant représentées ;
- neuf sont qualifiés d'indépendants en 2019, conformément à la définition retenue par le règlement intérieur du conseil et les recommandations du code AFEP-MEDEF.

Le conseil comprend 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, aux métiers des principaux clients et aux principaux marchés du groupe (cf. *Matrice de compétences et expertises des administrateurs* ci-après).

Les informations individuelles sur les administrateurs de la société, et notamment la liste de leurs mandats et fonctions et leur expertise et expérience pertinentes en matière de gestion 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 administrateurs 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 75 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 75 ans.

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 rémunération au titre des fonctions d'administrateurs (anciennement dénommée « 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 3.2.1.1 ci-après).

Représentation des salariés au conseil

Il sera proposé à l'assemblée générale des actionnaires qui se tiendra le 16 avril 2020 de modifier les dispositions statutaires pour permettre la désignation d'administrateurs représentant les salariés en application des nouvelles dispositions de l'article L. 225-27-1 du Code de commerce. Leur entrée en fonction interviendra au plus tard six mois après la tenue de cette assemblée sous réserve de l'approbation des modifications statutaires nécessaires.

Conformément à la loi, le nombre d'administrateurs représentant les salariés sera déterminé en fonction du nombre d'administrateurs composant le conseil au jour de leur prise de fonctions.

Il sera ainsi proposé que le premier administrateur représentant les salariés soit désigné par le comité social et économique de Teleperformance SE et que le second administrateur représentant les salariés soit désigné par le comité de la société européenne. La durée de leur mandat serait de trois ans, renouvelable.

Enfin, la participation des salariés du groupe au capital de la société ne dépassant pas le seuil de 3 % prévu par l'article L. 225-23 du Code de commerce, aucun administrateur représentant les salariés actionnaires n'est à désigner.

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]	Indépen-dance	Date initiale de nomina-tion [2]	Échéance du mandat [3]	Ancienneté au conseil au 31/12/2019	Membre d'un comité
DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX										
M. Daniel Julien Président du conseil	67	M	Française et américaine	1 150 314	0	Non	31/05/2011	AG 2021	30 ans [4]	-
ADMINISTRATEURS INDÉPENDANTS										
Mme Emily Abrera	72	F	Philippines	1 000	0	Oui	27/11/2012	AG 2021	7 ans	Comité des rémunérations et des nominations
M. Alain Boulet	70	M	Française	600	0	Oui	31/05/2011	AG 2021	8,5 ans	Comité d'audit, des risques et de la conformité (président)
Mme Pauline Ginestié	49	F	Française et britannique	1 000	1	Oui	28/04/2016	AG 2022	3,5 ans	-
Mme Wai Ping Leung	67	F	Chinoise et britannique	1 000	0	Oui	28/04/2016	AG 2022	3,5 ans	-
M. Robert Paszczak	69	M	Américaine	1 014	0	Oui	31/05/2011	AG 2021	9,5 ans	Comité des rémunérations et des nominations (président)
Mme Christobel Selecky	64	F	Américaine	1 000	0	Oui	07/05/2014	AG 2020 [5]	5,5 ans	-
Mme Angela Maria Sierra-Moreno	65	F	Colombienne	1 000	0	Oui	07/05/2014	AG 2020 [5]	5,5 ans	-
M. Patrick Thomas	72	M	Française	500	2	Oui	30/11/2017	AG 2022	2 ans	-
M. Stephen Winningham	70	M	Américaine et britannique	1 000	0	Oui	31/05/2011	AG 2021	9,5 ans	Comité d'audit, des risques et de la conformité
ADMINISTRATEURS NON-INDÉPENDANTS										
M. Bernard Canetti	70	M	Française	1 000	0	Non	31/05/2011	AG 2020 [5]	14,5 ans	Comité des rémunérations et des nominations
M. Philippe Dominati	65	M	Française	1 000	0	Non	31/05/2011	AG 2020 [5]	23,5 ans	-
M. Jean Guez	74	M	Française	1 000	0	Non	31/05/2011	AG 2020 [5]	9,5 ans	Comité d'audit, des risques et de la conformité
Mme Leigh Ryan	66	F	Américaine	20 000	0	Non	28/04/2016	AG 2022	3,5 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 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 16 avril 2020.

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

Sur recommandation du comité des rémunérations et des nominations, le conseil d'administration procède à l'occasion d'une nomination, d'un renouvellement, et en tout état de cause, chaque année à la revue de l'indépendance de ses membres.

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 d'indépendant ou non l'un de ses membres au vu de l'avis préalable rendu par le comité des rémunérations et des nominations chargé d'examiner la situation personnelle de l'administrateur concerné sur la base des critères d'indépendance visés à l'article 9.5 du code AFEP-MEDEF. 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.

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 d'enregistrement universel, le contrat concerné n'implique qu'un administrateur (M. Daniel Julien) qui n'est pas qualifié d'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 cinq années précédentes** Ne pas être ou ne pas avoir été au cours des cinq années précédentes : • 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 cinq ans) détient un mandat d'administrateur.
Critère 3	**Relations d'affaires significatives** Ne pas être client, fournisseur, banquier d'affaires, banquier de financement, conseil : • 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 2019 et à la date d'établissement du présent document d'enregistrement universel, est la suivante :

	Critères [1]								
Nom	**Critère 1**	**Critère 2**	**Critère 3**	**Critère 4**	**Critère 5**	**Critère 6**	**Critère 7**	**Critère 8**	**Qualification retenue par le conseil**
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 et des comités

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 et de son évolution.

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 à 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 5 décembre 2019, 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 2019.

Il a ainsi estimé, en termes de composition du conseil, que les objectifs fixés pour 2019 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 14 membres, 6 femmes (43 %), des représentants de 6 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 indépendants 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 âgé de plus de 75 ans.

Compte tenu de l'ensemble de ces éléments, le conseil d'administration a considéré que sa composition restait pleinement satisfaisante en 2019 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, soit en termes de rajeunissement du conseil, de l'ancienneté en son sein ou d'adjonction de compétences et expertises nouvelles ou complémentaires.

La politique de diversité au sein des instances dirigeantes est décrite à la section 3.1.4 *La direction générale*.

Matrice des compétences et expertises des administrateurs

	Finance/Audit/ Fusions & acquisitions	Marketing/ Relations clients/ Expérience clients/ Communication	Gestion et direction d'entreprises internationales/ Gouvernance de sociétés cotées	Expérience internationale	Capital humain et RSE	Expérience spécifique dans l'industrie Teleperformance	Nouvelles technologies	Connaissance des clients et marchés clés
Daniel Julien	•	•	•	•	•	•	•	•
Emily Abrera		•	•	•	•			•
Alain Boulet	•	•	•	•		•		
Bernard Canetti	•	•	•	•		•		•
Philippe Dominati				•		•		•
Pauline Ginestié	•	•		•			•	
Jean Guez	•			•		•		
Wai Ping Leung		•	•	•		•		•
Robert Paszczak	•			•		•		•
Leigh Ryan	•		•	•	•	•		•
Christobel Selecky	•		•	•		•		•
Angela Maria Sierra-Moreno		•	•	•	•	•		•
Patrick Thomas	•	•	•	•				•
Stephen Winningham	•		•	•	•	•		•

Principales fonctions exercées par les administrateurs en fonction

67 ans

Nationalités :

française et américaine

Nombre d'actions détenues :

1 150 314

Échéance du mandat :

AG 2021

Daniel Julien

Président-directeur général

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 10 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.

M. 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, M. 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

72 ans

Nationalité :

philippine

Nombre d'actions détenues :

1 000

Échéance du mandat :

AG 2021

Emily Abrera

Administrateur indépendant et membre du comité des rémunérations et des nominations

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, et est devenue rapidement 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, Mme Abrera a été nommée présidente de McCann Worldgroup Asie-Pacifique entre 2008 et 2010 ainsi que présidente émérite de McCann Worldwide aux Philippines.

Mme Emily Abrera est 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
- présidente du conseil de J. Romero Advertising

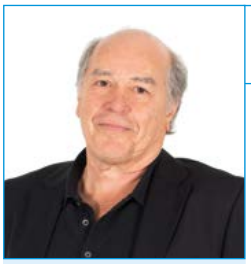
MANDATS ÉCHUS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES

Groupe Teleperformance

Néant

Hors groupe

Néant



70 ans

Nationalité :

française

Nombre d'actions détenues :

600

Échéance du mandat :

AG 2021

Alain Boulet

Administrateur indépendant et président du comité d'audit, des risques et de la conformité

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

70 ans

Nationalité :

française

Nombre d'actions détenues :

1 000

Échéance du mandat :

AG 2020

Bernard Canetti

Administrateur et membre du comité des rémunérations et des nominations

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, Biotyfull Box (minoritaire) et Happineo.

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), Comme J'aime Deutschland GmbH (Allemagne) et Comme J'aime Italie SAS (Italie)
- président de Centre Européen de Formation SAS (France)
- président de Xynergy groupe SAS (France)
- président de Happineo SAS (France)
- administrateur de Productions Jacques Canetti SA et Éditions Majestic SA (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

65 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 (VIIIe 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

49 ans

Nationalités :

française et britannique

Nombre d'actions détenues :

1 000

Échéance du mandat :

AG 2022

Pauline Ginestié

Administrateur indépendant

EXPERTISE ET EXPÉRIENCE

Née le 30 décembre 1970, Mme 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

74 ans

Nationalité :

française

Nombre d'actions détenues :

1 000

Échéance du mandat :

AG 2020

Jean Guez

Administrateur et membre du comité d'audit, des risques et de la conformité

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
- 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

- cogérant de SCI SINIMMO

67 ans

Nationalités :

citoyenne chinoise ayant la nationalité britannique

Nombre d'actions détenues :

1 000

Échéance du mandat :

AG 2022

Wai Ping Leung

Administrateur indépendant

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 Karex 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

69 ans

Nationalité :

américaine

Nombre d'actions détenues :

1 014

Échéance du mandat :

AG 2021

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 Clare Holdings (États-Unis)

MANDATS ÉCHUS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES

Groupe Teleperformance

Néant

Hors groupe

Néant

66 ans

Nationalité :

américaine

Nombre d'actions détenues :

20 000

Échéance du mandat :

AG 2022

Leigh Ryan

Administrateur

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 1er février 2016, Mme Ryan a été nommée *Chief Legal Officer* et *Chief Compliance Officer* du groupe Teleperformance. Avant le 1er 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, Pologne et Panama)

Hors groupe

Néant

MANDATS ÉCHUS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES

Groupe Teleperformance

Néant

Hors groupe

Néant

64 ans

Nationalité :

américaine

Nombre d'actions détenues :

1 000

Échéance du mandat :

AG 2020

Christobel Selecky

Administrateur indépendant

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 30 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)

65 ans

Nationalité :

colombienne

Nombre d'actions détenues :

1 000

Échéance du mandat :

AG 2020

Angela Maria Sierra-Moreno

Administrateur indépendant

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 Prestigio (Colombie)

MANDATS ÉCHUS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES

Groupe Teleperformance

Néant

Hors groupe

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

© Thomas Laisné

72 ans

Nationalité :

française

Nombre d'actions détenues :

500

Échéance du mandat :

AG 2022

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)
- 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 et censeur de Remy Cointreau (France)
- membre du conseil de surveillance de Château Palmer (France)
- gérant d'Hermès International et nombreux mandats dans des filiales du groupe Hermès

70 ans

Nationalités :

américaine et britannique

Nombre d'actions détenues :

1 000

Échéance du mandat :

AG 2021

Stephen Winningham

Administrateur indépendant et membre du comité d'audit, des risques et de la conformité

EXPERTISE ET EXPÉRIENCE

Né le 1er 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 cinq 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 Group à Londres, plus particulièrement responsable des institutions financières mondiales puis, en 2009-2012, de divers secteurs. De février 2012 à 2018, il est directeur général et coresponsable de *Corporate Finance – Europe, Middle East and Africa* de Houlihan Lokey à Londres et est maintenant directeur général et membre du comité de direction générale groupe de Houlihan Lokey. Il est également co-fondateur 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 et de ses comités

Au cours de l'exercice 2019

Le tableau ci-dessous présente de manière synthétique les changements intervenus en 2019 dans la composition du conseil d'administration et de ses comités.

	Départ	Nomination	Renouvellement / Ratification de nomination	Commentaires
Conseil d'administration	-	-	Renouvellement des mandats de Mmes Pauline Ginestié, Wai Ping Leung et Leigh Ryan et MM. Alain Boulet, Robert Paszczak et Patrick Thomas.	Diversification dans la composition du conseil : compétence/indépendance/ connaissance du groupe/ administrateur référent
Comité d'audit, des risques et de la conformité	-	-	Confirmation de la composition à la suite des renouvellements de mandats d'administrateurs	-
Comité des rémunérations et des nominations	-	-	Confirmation de la composition à la suite des renouvellements de mandats d'administrateurs	-

Évolutions attendues en 2020

	Départ	Nomination	Renouvellement/ Ratification de nomination	Commentaires
Conseil d'administration	-	L'entrée en fonction d'administrateurs représentant les salariés interviendra au plus tard dans les six mois suivant l'assemblée du 16 avril 2020 appelée à approuver les modifications statutaires prévoyant les modalités de leur désignation (soit le 16 octobre 2020).	Les mandats d'administrateurs de Mmes Selecky et Sierra-Moreno et de MM. Canetti, Dominati et Guez seront proposés au renouvellement lors de l'assemblée qui se tiendra le 16 avril 2020	Diversification dans la composition du conseil : compétence/indépendance/ connaissance du groupe/ représentation des salariés

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

Il est proposé à l'assemblée générale du 16 avril 2020 de renouveler les mandats de cinq administrateurs qui arrivent à échéance. Si l'assemblée générale approuve les propositions qui lui sont faites :

- les mandats de Mmes Christobel Selecky et Angela Maria Sierra-Moreno et de M. Jean Guez seront renouvelés pour une durée de trois ans ;
- les mandats de MM. Bernard Canetti et Philippe Dominati seront renouvelés pour une durée de deux ans ;
- des administrateurs représentant les salariés devront être désignés.

Conformément à la politique de diversité précédemment exposée (*supra*, § *Politique de diversité au sein du conseil d'administration et des comités*), 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 Selecky et Sierra-Moreno continuent à être qualifiées d'indépendantes 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 et au jour de l'établissement du présent document d'enregistrement universel, il n'existe aucun lien familial entre les membres du conseil d'administration.

Absence de condamnation ou de mise en cause de mandataires sociaux

À la connaissance de la société et au jour de l'établissement du présent document d'enregistrement universel, aucune personne membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance, au cours des cinq dernières années :

- n'a fait l'objet d'une condamnation pour fraude, ni d'une mise en cause et/ou sanction publique officielle prononcée par une autorité statutaire ou réglementaire (y compris des organismes professionnels désignés) ;
- n'a été concernée par une faillite, mise sous séquestre, liquidation ou placement d'entreprises sous administration judiciaire en ayant occupé des fonctions de membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance ;
- n'a été déchue par un tribunal du droit d'exercer la fonction 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 et à l'administrateur référent de toute situation de conflit, même potentielle, entre l'intérêt de la société ou de toute autre société du groupe 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 ou de participer au débat et de prendre part au vote de la délibération correspondante.

La participation d'un administrateur à une opération à laquelle la société, ou toute autre société du groupe, est directement intéressée est portée à la connaissance du conseil d'administration préalablement à sa conclusion. Un administrateur ne peut prendre de responsabilités, à titre personnel, dans des entreprises qui sont en concurrence avec la société, ou toute autre société du groupe, sans en informer préalablement le conseil d'administration. Les administrateurs s'engagent à ne pas rechercher ou accepter de la société, ou de toute autre société du groupe, directement ou indirectement, des avantages susceptibles d'être considérés comme étant de nature à compromettre leur indépendance.

À la connaissance de la société et au jour de l'établissement du présent document d'enregistrement universel :

- aucun conflit d'intérêts potentiel n'est identifié entre les devoirs de l'une quelconque des personnes membres d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance à l'égard de la société et/ou du groupe et leurs intérêts privés et/ou d'autres devoirs ;
- il n'existe pas d'arrangement ou d'accord conclu avec les principaux actionnaires, ou avec des clients, fournisseurs ou autres aux termes desquels l'une quelconque des personnes membres d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance a été sélectionnée en cette qualité ;
- il n'existe aucune restriction acceptée par les personnes membres d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance concernant la cession, dans un certain laps de temps, des titres de la société qu'elles détiennent, autre que celle attachée aux actions de performance qui leur ont été attribuées gratuitement ou dans le cadre des *long-term incentive plans*.

Procédure d'évaluation des conventions courantes conclues à des conditions normales

Conformément à l'article L.225-39 alinéa 2 du Code de commerce, le conseil d'administration du 20 février 2020 a approuvé une procédure permettant d'évaluer régulièrement les conventions portant sur des opérations courantes et conclues à des conditions normales (qui fera l'objet de propositions de modifications statutaires à l'assemblée générale du 16 avril 2020).

Cette procédure vise à identifier et qualifier, au moyen de critères, des conventions courantes conclues à des conditions normales auxquelles la société est partie. Elle prévoit une revue régulière (au moins une fois par an) et s'applique préalablement à la conclusion d'une convention et à l'occasion de toute modification, reconduction ou résiliation, y compris pour les conventions considérées comme courantes au moment de leur conclusion pour s'assurer qu'elles continuent de remplir ces conditions.

Les directions financière et juridique sont informées en vue de la qualification de la convention, étant précisé que le conseil d'administration peut, en toute hypothèse, procéder lui-même à cette qualification et, le cas échéant, à l'autorisation préalable d'une convention portée à sa connaissance s'il estime qu'elle constitue une convention réglementée.

Lors de la réunion d'arrêté des comptes du dernier exercice écoulé, le conseil d'administration est informé de la mise en œuvre de la procédure d'évaluation, de ses résultats et de ses éventuelles observations. Elle prévoit l'abstention des personnes directement ou indirectement intéressées.

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. (filiale du groupe située au Mexique). Le montant total du loyer s'est élevé pour 2019 à 600 000 dollars US contre 591 973,95 dollars US pour 2018.

Au troisième trimestre 2019, le groupe a fait réaliser une étude des loyers par une société d'expertise immobilière indépendante qui a démontré que ces opérations de location sont conclues à des prix inférieurs à ceux du marché. Cette convention est ainsi 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

Depuis de nombreuses années, le groupe a entrepris une politique d'acquisition des intérêts minoritaires. Lorsqu'elles concernent des participations détenues par des administrateurs ou des dirigeants du groupe, elles obéissent aux règles et principes suivants :

- la valeur de la cible est déterminée par une évaluation confiée à un cabinet d'évaluation indépendant et renommé ;
- les règles de bonne gouvernance au sein du groupe imposent qu'un tel projet d'acquisition soit présenté et/ou décidé, selon le dirigeant concerné et quel qu'en soit le prix ou l'enjeu financier, par le conseil d'administration de Teleperformance SE (société holding du groupe) avant toute mise en œuvre ;
- cette valeur est revue et débattue par le comité d'audit, des risques et de la conformité, qui peut entendre toute personne pour l'élaboration de ses recommandations au conseil d'administration ;
- l'administrateur ou le dirigeant intéressé ne prend pas part aux débats ni au vote du comité ou du conseil d'administration.

En 2019, poursuivant sa politique d'acquisition des intérêts minoritaires, le groupe a acquis les participations détenues par les trois actionnaires historiques minoritaires de la société Hong Kong Asia CRM Ltd (filiale du groupe située à Hong Kong) dont 7 % du capital détenus par M. Daniel Julien acquis pour un montant total de 10 857 385,87 euros. À la suite de cette acquisition d'un montant total de 26 057 682 dollars US, le groupe détient 100 % du capital social de Hong Kong Asia CRM Ltd (contre 85 % avant ces opérations d'acquisition).

Conformément aux principes et règles décrits ci-avant, cette opération a été réalisée sur la base de la valeur de marché déterminée au moyen d'une évaluation réalisée, séparément, par deux cabinets d'évaluation indépendants et réputés. Le comité d'audit, des risques et de la conformité a revu les travaux de ces deux cabinets et les a auditionnés à tour de rôle pour recevoir des explications sur les divergences constatées. Sur la base de ses auditions et de ses travaux, le comité d'audit, des risques et de la conformité a présenté ses recommandations définitives au conseil d'administration. Les acquisitions des intérêts minoritaires ont ainsi été réalisées sur les éléments arrêtés par le conseil d'administration, l'intéressé n'ayant pas participé aux débats, ni au vote.

À la suite de cette opération et 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 20 février 2020, 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. Le règlement intérieur dans son intégralité figure sur le site internet de la société.

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 ou informations quels qu'ils soient, qu'ils émanent de la société ou qu'ils lui soient destinés, qu'il estime nécessaires ou 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 qui veille à ce que soient communiquées aux administrateurs toutes informations pertinentes ; les administrateurs ne peuvent par eux-mêmes s'immiscer dans la gestion de la société et requérir directement les documents et/ou l'information.

Le règlement intérieur 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 réglementées et règle, en outre, toute situation de conflits d'intérêts potentiels au sein du groupe en présence de dirigeants communs.

Le règlement intérieur du conseil d'administration dispose que ses membres ont l'obligation de faire part au président du conseil et à l'administrateur référent de toute situation de conflit, même potentielle, entre l'intérêt de la société, ou de toute autre société du groupe 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 ou de participer aux délibérations et de participer au vote de la délibération correspondante.

La participation de l'administrateur à une opération à laquelle la société, ou toute autre société du groupe, est directement intéressée est portée à la connaissance du conseil d'administration préalablement à sa conclusion.

L'administrateur ne peut prendre de responsabilités, à titre personnel, dans des entreprises ou dans des affaires qui sont en concurrence avec la société, ou toute autre société du groupe, sans en informer préalablement le conseil d'administration.

L'administrateur s'engage à ne pas rechercher ou accepter de la société, ou de toute autre société du groupe, directement ou indirectement, des avantages susceptibles d'être considérés comme étant de nature à compromettre son indépendance.

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 sociétale 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 appelée à assister à tout ou partie des réunions du conseil d'administration et à celles de ses comités, sont tenus à une obligation stricte de confidentialité sur le déroulement et le contenu des délibérations. Les dossiers et documents de chaque séance du conseil d'administration ou de ses comités, ainsi que les informations recueillies avant ou pendant ces séances sont strictement confidentielle. Les administrateurs sont tenus de garder confidentielle, tant à l'égard des personnes extérieures à la société qu'à l'égard des collaborateurs du groupe, toute information afférente à la société ou au groupe dont ils pourraient avoir connaissance dans l'exercice de leur fonction jusqu'à ce qu'elle soit rendue publique par la société. Ils doivent prendre toutes mesures utiles pour que cette confidentialité soit préservée jusqu'à ce que ces informations soient rendues publiques. 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, de manière collégiale, 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, des risques 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

Le conseil d'administration exerce les pouvoirs qui lui sont attribués par la loi. Il a pour mission de déterminer les orientations de l'activité de la société et de veiller à leur mise en œuvre, conformément à l'intérêt social, en prenant en considération les enjeux sociaux et environnementaux de l'activité de la société. Sous réserve des pouvoirs expressément attribués 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 concerne. Il a, notamment, pour missions principales de :

- arrêter les comptes annuels sociaux et consolidés et le rapport de gestion ;
- établir les documents de gestion prévisionnelle ;
- convoquer et fixer l'ordre du jour des assemblées d'actionnaires de la société et arrêter le texte des résolutions et des rapports qui leur sont présentés ;
- décider l'émission d'emprunts obligataires ;
- autoriser les cautions, avals et garanties dans les limites et modalités prévues par les dispositions législatives et réglementaires en vigueur ;
- autoriser la conclusion des conventions réglementées ;
- créer tous comités et définir leurs compositions et attributions ;
- déléguer, selon le cas, au directeur général ou à un directeur général délégué la compétence à l'effet de répondre aux questions écrites posées par tout actionnaire dans le cadre des assemblées générales d'actionnaires ;
- décider de la distribution de tous acomptes sur dividendes ;
- déterminer les orientations stratégiques du groupe et assurer le suivi de leur mise en œuvre ;
- décider du mode d'exercice de la direction générale, dont il fixe la rémunération dans les conditions prévues par la réglementation ;
- nommer et révoquer le président, le directeur général et les directeurs généraux délégués ;
- coopter les membres du conseil dans les conditions définies par la réglementation en vigueur ;
- définir la politique de rémunération des mandataires sociaux et répartition entre les administrateurs du montant global de la rémunération allouée par l'assemblée générale, dans les conditions prévues par la réglementation ;
- décider de l'attribution de stock-options ou d'actions gratuites aux salariés et mandataires sociaux de la société dans le cadre de des autorisations conférées par l'assemblée générale des actionnaires et déterminer, dans ce cas, le nombre d'actions que les dirigeants mandataires sociaux sont tenus de conserver au nominatif jusqu'à la cessation de leurs fonctions ;
- examiner les principaux enjeux dans le domaine de la responsabilité sociétale des entreprises ;
- promouvoir la création de valeurs par le groupe à long terme en considérant les enjeux sociaux et environnementaux de ses activités ;
- examiner régulièrement, 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 ;
- s'assurer, le cas échéant, de la mise en place d'un dispositif de prévention et de détection de la corruption et du trafic d'influence ;
- s'assurer 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 ;
- arrêter le 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 l'assemblée générale mixte du 9 mai 2019 et projets de délégations et d'autorisations soumis à l'assemblée générale du 16 avril 2020 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 2019
ÉMISSIONS AVEC DROIT PRÉFÉRENTIEL DE SOUSCRIPTION DES ACTIONNAIRES				
Augmentation de capital par émission d'actions ordinaires et/ou 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 (19e) **16 avril 2020 (17e)**	50 millions **50 millions (1)**	26 mois (juillet 2021) **26 mois (juin 2022)**	Non utilisé -
ÉMISSIONS SANS DROIT PRÉFÉRENTIEL DE SOUSCRIPTION DES ACTIONNAIRES				
Augmentation de capital par émission d'actions ordinaires et/ou 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 (à l'exclusion des offres visées au 1 de l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier) et/ou en rémunération de titres dans le cadre d'une offre publique d'échange avec un délai de priorité facultatif d'une durée minimale de trois jours de bourse *	**16 avril 2020 (18e)**	**14,5 millions (2)**	**26 mois (juin 2022)**	-
Augmentation de capital par émission d'actions ordinaires et/ou 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 placement privé (offre visée au 1 de l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier) *	**16 avril 2020 (19e)**	**7,2 millions (3)**	**26 mois (juin 2022)**	-
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	9 mai 2019 (22e)	3 % du capital (4)	38 mois (juillet 2022)	Utilisée à hauteur de 442 241 actions (5)
Augmentation de capital réservée aux adhérents d'un plan d'épargne d'entreprise ou de groupe	9 mai 2019 (21e) **16 avril 2020 (21e)**	2 millions **2 millions**	26 mois (juillet 2021) **26 mois (juin 2022)**	Non utilisé -
AUTRES ÉMISSIONS				
Augmentation du montant des émissions en cas de demande excédentaire *	**16 avril 2020 (20e)**	**15 % de l'émission initiale et dans la limite des plafonds prévus aux 17e, 18e et 19e résolutions**	**26 mois (juin 2022)**	-
Augmentation du capital par incorporation de primes, réserves ou bénéfices *	9 mai 2019 (18e)	142 millions	26 mois (juillet 2021)	Non utilisé

* *Suspendue en période d'offre publique.*
(1) *Ce montant constitue le plafond nominal maximal global des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées en vertu des 17e, 18e et 19e résolutions de l'assemblée générale qui se tiendra le 16 avril 2020. Plafond de 900 millions d'euros pour les titres de créance (plafond global et commun aux 17e, 18e et 19e résolutions).*
(2) *Ce montant constitue le sous-plafond nominal global d'augmentation de capital sur lequel s'imputeront toute émission réalisée en application de la 19e résolution. Il s'impute sur le plafond global prévu par la 17e résolution de l'assemblée générale qui se tiendra le 16 avril 2020. Plafond de 900 millions d'euros pour les titres de créance (plafond global et commun aux 17e, 18e et 19e résolutions).*
(3) *Ce montant s'impute sur les plafonds à conférer par la 18e résolution, lequel s'impute sur le plafond global prévu par la 17e résolution de l'assemblée générale qui se tiendra le 6 avril 2020. Plafond de 900 millions d'euros pour les titres de créance (plafond global et commun aux 17e, 18e et 19e résolutions).*
(4) *Limitation du nombre d'actions pouvant être attribuées gratuitement, chaque année, aux dirigeants mandataires sociaux à 0,153 % du capital au sein de cette enveloppe.*
(5) *Cf. section 7.2.5.3 du présent document d'enregistrement universel. Il est précisé que le conseil d'administration a attribué, le 3 juin 2019, un total de 442 241 actions de performance sur le fondement de cette autorisation.*

État des autorisations accordées au conseil par les assemblées générales des 9 mai 2019 et 1er octobre 2019 et projet d'autorisation soumis à l'assemblée générale mixte du 16 avril 2020, 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 *	1er octobre 2019 (1er) **16 avril 2020 (16e)**	18 mois (mars 2021) **18 mois (oct. 2021)**	Prix maximal d'achat par action : 250 euros Limite : 10 % du nombre d'actions composant le capital social **Prix maximal d'achat par action : 350 euros** **Limite : 10 % du nombre d'actions composant le capital social**
Annulation d'actions	9 mai 2019 (17e)	26 mois (juillet 2021)	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 sa décision de réunir les fonctions de président et de directeur général, et dans le cadre de l'amélioration continue de la gouvernance, 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. Il a ainsi décidé de modifier son règlement intérieur pour définir 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. M. Patrick Thomas, administrateur indépendant, a été nommé administrateur référent.

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 2019

Lors de la réunion du conseil d'administration du 20 février 2020, M. Thomas a fait un compte-rendu de son activité au titre de sa mission d'administrateur référent. Au cours de l'exercice 2019, il a notamment accompli et participé aux travaux suivants :

- Réunion des administrateurs indépendants : en juillet 2019, l'administrateur référent a convoqué et présidé une réunion des administrateurs indépendants. Cette instance, qui n'a pas de pouvoir décisionnel ou délibératif, constitue l'*executive session* recommandée par le Code AFEP-MEDEF (§ 11.3) mais son application par Teleperformance est plus forte en ce que seuls les administrateurs indépendants en font partie (à l'exclusion des dirigeants mandataires sociaux et des administrateurs non-indépendants). Les principales conclusions ou recommandations de cette réunion ont été portées à la connaissance du conseil d'administration dans son ensemble et portent sur les éléments suivants : opportunité de création d'un comité du conseil en charge des sujets de responsabilité sociétale et environnementale, proposition de changement de nom du comité d'audit et de la conformité pour que la gestion des risques, qu'il examine, soit reflétée dans sa dénomination, opportunité d'organiser des réunions spécifiques sur des sujets particuliers… ;
- Plans de succession : il est rappelé que 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. Ces plans ont été revus, notamment en concertation avec le président du comité des rémunérations et des nominations, en 2020.
- Rencontre d'actionnaires : au cours de l'exercice 2019, l'administrateur référent a rencontré les principaux actionnaires institutionnels du groupe (représentant près de 21 % du capital social) lors de réunions ou de conférences téléphoniques. Ces échanges ont été notamment l'occasion d'aborder et de discuter la gouvernance du groupe, l'activité et le fonctionnement du conseil et des organes sociaux, son rôle et ses responsabilités et la politique de rémunération. Il a également rencontré les agences en conseil de vote majoritairement suivies par ces principaux actionnaires.

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. 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, apprécier la contribution effective de chaque administrateur aux travaux du conseil 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 et la contribution effective de chaque administrateur aux travaux du conseil. 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.

Le conseil d'administration dans sa séance du 5 décembre 2019 a délibéré sur le fonctionnement en son sein et a réitéré les remarques formulées en début d'année et discuté de l'opportunité de la mise en place de certaines conclusions issues de la réunion des administrateurs indépendants (cf. *Compte-rendu par l'administrateur référent sur son activité en 2019*).

3.1.3.3 Réunions et travaux du conseil d'administration et des comités en 2019

Le conseil d'administration

Au cours de l'année 2019, le conseil d'administration s'est réuni six fois dont 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 les collaborateurs et les 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 98 %. La durée moyenne des réunions du conseil d'administration est de deux heures et demie.

Les commissaires aux comptes 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.

Taux de participation individuel

Le détail individuel des taux de présence en 2019 est présenté dans le tableau ci-dessous :

Administrateurs	28/02/2019	08/04/2019	09/05/2019	03/06/2019	25/07/2019	05/12/2019	Total
Daniel Julien	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	100 %
Emily Abrera	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	100 %
Alain Boulet	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	100 %
Bernard Canetti	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	100 %
Philippe Dominati	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	100 %
Pauline Ginestié	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	100 %
Jean Guez	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	100 %
Wai Ping Leung	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	100 %
Robert Paszczak	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	100 %
Leigh Ryan	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	100 %
Christobel Selecky	Oui	Non	Oui	Oui	Oui	Oui	83 %
Angela Maria Sierra-Moreno	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	100 %
Patrick Thomas	Oui	Oui	Oui	Non	Oui	Oui	83 %
Stephen Winningham	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	100 %
TAUX DE PRÉSENCE	**100 %**	**93 %**	**100 %**	**93 %**	**100 %**	**100 %**	**98 %**

Travaux du conseil en 2019

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 six réunions, statué sur les points suivants :

- examen et arrêté des comptes annuels et consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2018, du rapport de gestion et des documents de gestion prévisionnelle ;
- détermination des rémunérations variables pour 2018 pour les dirigeants mandataires sociaux exécutifs ;
- revue des critères d'indépendance des administrateurs et réexamen de la qualité d'indépendant de chaque administrateur ;
- appréciation de la réalisation des conditions des plans d'attribution d'actions de performance d'avril et de novembre 2016 ;
- évaluation formelle du conseil ;
- proposition de renouvellements des mandats d'administrateurs ;
- compte-rendu de l'activité de l'administrateur référent au titre de l'exercice 2018 ;
- mises à jour des règlements intérieurs du conseil d'administration et du guide de bonne conduite relatif aux opérations sur titre ;
- convocation de l'assemblée générale du 9 mai 2019, 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 2018 *(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 2018 ;
- point sur le développement durable et la responsabilité sociétale des entreprises ;
- revue de la liste des conventions et engagements réglementés et des conventions courantes au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2018 ;
- renouvellement de la délégation donnée au président-directeur général en matière de cautions, avals et garanties ;
- autorisation de l'augmentation du capital social de Teleperformance Group, Inc. et de TPUSA, Inc. ;
- non-opposition à l'utilisation de la marque Teleperformance dans les dénominations sociales des filiales indiennes ;
- rapports sur les attributions gratuites d'actions et sur les opérations effectuées dans le cadre du programme de rachat d'actions ;
- rachat des minoritaires dans la société Hong Kong Asia CRM Limited ;
- composition des comités du conseil ;
- répartition de la rémunération allouée aux administrateurs (anciennement dénommée « jetons de présence ») pour l'année 2018 ;
- mise en œuvre du programme de rachat d'actions ;
- examen du résultat des votes de l'assemblée générale du 9 mai 2019 ;
- attribution gratuite d'actions de performance du 3 juin 2019 et arrêté des conditions de performance ;
- autorisation de la mise en place d'un *long-term incentive plan* par Teleperformance Group, Inc. ;
- examen et arrêté des comptes consolidés au 30 juin 2019, du rapport financier semestriel et des documents de gestion prévisionnelle ;
- convocation de l'assemblée générale ordinaire du 1er octobre 2019, fixation de son ordre du jour et arrêté du rapport et des résolutions ;
- prévisions 2019 et budget 2020 ;
- 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 2019, notamment en matière de mixité dans les 10 % de postes à plus forte responsabilité ;
- politique de rémunération des mandataires sociaux pour 2020 ;
- délibération annuelle sur la politique en matière d'égalité professionnelle et salariale ;
- discussion annuelle sur le fonctionnement du conseil d'administration.

Les comités du conseil d'administration

Pour l'accomplissement de ses missions, le conseil d'administration est assisté de deux comités spécialisés : le comité d'audit, des risques 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 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, des risques et de la conformité peut adopter en vertu des dispositions légales et réglementaires applicables, sous la responsabilité du conseil.

Le comité d'audit, des risques et de la conformité

Le règlement intérieur du comité d'audit, des risques 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 20 février 2020.

Composition

Le comité d'audit, des risques 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, des risques 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, des risques 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, comptable ou de contrôle légal des comptes nécessaires à leur devoir de diligence et à l'accomplissement de leur mission. Ces compétences se caractérisent par leur expérience professionnelle acquise dans des fonctions au sein d'une direction générale d'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, des risques et de la conformité rend compte au conseil d'administration de l'ensemble des travaux du comité.

Attributions

Le comité d'audit, des risques 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, des risques 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, des risques 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, des risques 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 2019

Au cours de l'année 2019, le comité d'audit, des risques et de la conformité s'est réuni cinq fois.

Les réunions du comité d'audit, des risques et de la conformité se sont tenues plus de deux jours avant les réunions du conseil d'administration procédant à l'examen des comptes (sauf celle du comité du 24 juillet 2019), conformément aux recommandations du code AFEP-MEDEF qui prévoit un délai de mise à disposition et d'examen des comptes suffisants.

Membres	26/02/2019	25/03/2019	23/05/2019	24/07/2019	21/11/2019	Total Présence
Alain Boulet	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	100 %
Jean Guez	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	100 %
Stephen Winningham	Oui	Non	Oui	Oui	Oui	80 %
TAUX DE PRÉSENCE	**100 %**	**67 %**	**100 %**	**100 %**	**100 %**	**93 %**

Les commissaires aux comptes ont participé à quatre réunions.

Au cours de l'année 2019, le comité d'audit, des risques 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 2018,
  - les comptes semestriels consolidés résumés au 30 juin 2019,
  - les commissaires aux comptes ont indiqué certifier sans réserve les comptes consolidés et annuels au 31 décembre 2018 et n'ont pas relevé d'anomalies sur les comptes consolidés résumés au 30 juin 2019 ;
- l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques :
  - plan d'audit interne pour l'exercice 2019,
  - synthèses des missions réalisées par l'audit interne et suivi,
  - présentation des questionnaires d'auto-évaluation de contrôle interne 2019,
  - résultats des questionnaires d'auto-évaluation complétés par les filiales, ainsi que leur suivi,
  - cartographie des risques liés à l'information financière,
  - nouvelle réglementation européenne pour les facteurs de risques,
  - proposition de plan pour la partie facteurs de risques pour le document d'enregistrement universel 2019 du groupe,
  - suivi de la mise en place du plan de gestion de crise,
  - organisation du département compliance et revue des travaux d'audit liés,
  - revue des conditions de rachat des actionnaires minoritaires ;
- le processus d'élaboration de l'information financière :
  - point sur le processus de clôture de l'exercice 2018 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 2018,
  - revue du montant et de la répartition des honoraires des commissaires aux comptes,
  - rappel 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 ;
- la détermination de la politique de rémunération des administrateurs (anciennement dénommée « jetons de présence »), l'enveloppe et les modalités de répartition de cette rémunération ;
- 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 2019

Au cours de l'année 2019, le comité des rémunérations et des nominations s'est réuni quatre fois, avec un taux de présence de 100 %.

Membres	27/02/2019	09/05/2019	03/06/2019	04/12/2019	Total Présence
Robert Paszczak	Oui	Oui	Oui	Oui	100 %
Emily Abrera	Oui	Oui	Oui	Oui	100 %
Bernard Canetti	Oui	Oui	Oui	Oui	100 %
TAUX DE PRÉSENCE	**100 %**	**100 %**	**100 %**	**100 %**	**100 %**

Au cours de l'exercice 2019, 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 2019 et propositions au conseil d'administration sur la composition des comités ;
- l'examen des conditions de performance des plans d'attribution gratuite d'actions des 28 avril et 2 novembre 2016 ;
- les rémunérations variables 2018, la détermination des politiques de rémunération pour 2019 et 2020 des mandataires sociaux ;
- l'analyse et l'examen de l'opportunité de la suspension ou du maintien du contrat de travail du directeur général délégué ;
- l'attribution d'actions de performance, la proposition des bénéficiaires et l'approbation du règlement de plan pour l'attribution gratuite d'actions de performance du 3 juin 2019 ;
- 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 de la rémunération allouée aux administrateurs pour l'année 2018 ;
- la prise en compte des votes de l'assemblée générale du 9 mai 2019 en matière de rémunération pour 2019 ;
- 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 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

En septembre 2019, la structure de direction générale du groupe a été modifiée de manière à être plus agile et adaptée aux enjeux à court, moyen et long termes et à la stratégie de Teleperformance.

Elle consiste depuis cette date en une structure articulée autour du président-directeur général, du directeur général délégué et d'un comité de direction générale, composé du comité exécutif, dont le nombre de membres a été réduit, et des 13 managers clés du groupe dans leurs domaines respectifs.

Composition

Le comité de la direction générale est ainsi constitué de 21 membres comprenant tous les membres du comité exécutif et les principaux cadres opérationnels et fonctionnels du groupe.

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. Il détient 104 500 actions Teleperformance au 31 décembre 2019.

Depuis septembre 2019, pour la direction générale du groupe, le président-directeur général et le directeur général délégué sont assistés de deux comités : le comité exécutif et le comité de direction générale.

Le comité de direction générale

Le comité de direction, générale est constitué de 21 membres comprenant tous les membres du comité exécutif et les principaux cadres opérationnels et fonctionnels du groupe.

Le comité exécutif

Le comité exécutif est composé de huit membres comprenant :

- le président-directeur général, président du comité exécutif ;
- le directeur général délégué ;
- la directrice juridique et responsable de la conformité du groupe ;
- le directeur en charge du développement commercial du groupe ;
- le directeur des opérations de la zone anglophone et Asie-Pacifique (EWAP) ;
- le directeur des opérations de la zone ibérico-LATAM et Europe continentale, Moyen-Orient et Afrique (CEMEA) ;
- le président de la division « services spécialisés » ;
- le président en charge de la transformation.

Le comité exécutif assure la direction opérationnelle du groupe. Il met en œuvre les orientations stratégiques définies par le conseil d'administration, 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.

Les managers clés du groupe

Les 13 managers clés du groupe forment avec le comité exécutif le comité de direction générale. Ils assistent la direction générale et le comité exécutif dans le développement et la coordination des initiatives et projets stratégiques clés définis par le comité exécutif. Ils assurent la conduite des activités du groupe et la mise en œuvre de ses principales politiques transverses au regard des leurs compétences et expertises respectives. Ils assurent également une large concertation sur la stratégie et l'évolution du groupe et contribuent à un dialogue permanent. Ils n'ont pas, de manière collective, de pouvoir décisionnaire.

Missions et pouvoirs

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 d'enregistrement universel). 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 et des cadres dirigeants clés du groupe. À ce jour, huit personnes en font partie, dont une femme (soit un taux de féminisation de 12,5 %). Le comité de la direction générale comprend tous les membres du comité exécutif et les principaux cadres opérationnels et fonctionnels du groupe. À ce jour, 21 membres en font partie, dont cinq femmes (soit un taux de féminisation de 23,8 %).

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 mis en œuvre, dans la mesure du possible, à tous les échelons du groupe : régionale et locale.

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

- la politique de diversité et d'inclusion a été actualisée en mars 2019 et a été mise en œuvre dans l'ensemble des filiales du groupe ;
- les grilles de salaire, la classification, les opportunités de carrière et les emplois du temps sont indépendants du critère du sexe. Les descriptions de postes sont détaillées pour chaque fonction avec des grilles de salaires associées ;
- 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 ;
- en juin 2019, Teleperformance a lancé une initiative groupe nommée *TP Women*. Cette dernière a pour objectif notamment de favoriser la parité parmi les salariés du groupe et d'améliorer la promotion des femmes à des postes à responsabilité. Elle vise aussi à développer un réseau de femmes et d'hommes pour sensibiliser sur ces sujets et encourager une culture du management tournée vers une approche plus soucieuse des questions d'égalité homme/femme.

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

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 % contre 48,07 % en 2017.

Par ailleurs, le groupe a identifié 264 collaborateurs comme faisant partie des 10 % de postes à plus forte responsabilité. Parmi ces 264 cadres, 72 sont des femmes (soit 27,3 %). À l'échelle de la société, les 10 % de postes concernent 11 personnes dont six femmes (soit 54,5 %). 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.

Conformément à la recommandation introduite en janvier 2020 dans le code AFEP-MEDEF (§7), sur proposition de la direction générale, le conseil d'administration a fixé comme objectif de mixité des instances dirigeantes à 33 % à horizon 5 ans.

3.2 RÉMUNÉRATION DES ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION

Le dispositif dit *say on pay* organisant un double vote de l'assemblée générale des actionnaires sur les rémunérations des mandataires de sociétés cotées a été remanié par l'ordonnance n° 2019-1234 du 27 novembre 2019 et le décret n° 2019-1235, pris en application de la loi n° 2019-486 du 22 mai 2019 dite Loi Pacte. La présente section 3.2 reflète les exigences de ce nouveau dispositif.

Conformément aux dispositions légales et réglementaires, notamment les articles L. 225-37-2, L. 225-37-3 et L. 225-100 du Code de commerce, l'assemblée générale appelée à se réunir le 16 avril 2020 est invitée à statuer :

- sur les informations visées à l'article L. 225-37-3 I du Code de commerce concernant chacun de ses mandataires en fonction au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2019 ainsi que sur les éléments de rémunération versés au cours de l'exercice 2019 ou attribués au titre de l'exercice 2019 conformément aux principes et critères approuvés par l'assemblée générale du 9 mai 2019 au président-directeur général et au directeur général délégué de Teleperformance SE (cf. section 3.2.2 ci-après) ; et
- sur la politique de rémunération des mandataires de Teleperformance SE, au sens des articles L. 225-37-2 et R. 225-29-1 du Code de commerce, au titre de l'exercice 2020 (cf. section 3.2.3 ci-après).

Les éléments de rémunération et la politique de rémunération ainsi soumis à l'approbation des actionnaires ont été déterminés sur la base des principes généraux du groupe régissant la rémunération des hauts cadres et dirigeants du groupe et des mandataires sociaux de Teleperformance SE, qui font partie de la politique de rémunération des mandataires (cf. section 3.2.1 ci-après).

3.2.1 Principes et règles de détermination de la politique de rémunération

3.2.1.1 Principes généraux

Processus de détermination – gestion des conflits d'intérêts

Les éléments de rémunération des mandataires sociaux de Teleperformance SE et la politique de rémunération sont déterminés par le conseil d'administration, sur recommandation du comité des rémunérations et des nominations. Ce comité, dont la composition, les missions et les travaux sont décrits à la section 3.1.3.3 du document d'enregistrement universel pour 2019, est présidé et composé en majeure partie par des administrateurs indépendants.

Le conseil et le comité s'attachent à prendre en compte les attentes des actionnaires recueillies au cours d'un dialogue continu et à l'occasion des votes exprimés en assemblée générale. Ils s'appuient également sur des études réalisées par des cabinets tiers indépendants spécialistes des sujets de rémunération.

Afin d'éviter un conflit d'intérêts dans le cadre de la détermination de la rémunération des mandataires dirigeants (notamment l'appréciation, le moment venu, des critères assortissant la rémunération variable ou la rémunération long-terme), le conseil délibère et statue hors la présence des dirigeants mandataires pour les décisions qui les concernent. S'ils sont administrateurs, ils ne prennent pas part aux débats ni au vote sur les décisions les concernant.

En outre, lors de la fixation des éléments de rémunération des dirigeants mandataires sociaux, le conseil s'attache à limiter la création de conflits d'intérêts particuliers. L'assise prépondérante de leur rémunération totale sur leur performance individuelle et la performance du groupe et, plus généralement, la recherche de l'alignement des intérêts de l'ensemble des parties prenantes (cf. notamment ci-dessous) tend à limiter les conflits d'intérêts liés à la politique de rémunération.

Tout conflit d'intérêts dans le cadre de la détermination, la modification ou la révision de la politique de rémunération est, en toute hypothèse, traité conformément à la procédure de gestion des conflits d'intérêts en vigueur, telle que présentée à la section 3.1.3.2.1 du présent document d'enregistrement universel pour 2019. Par ailleurs, tout conflit d'intérêts qui pourrait ultérieurement être identifié serait soumis à l'administrateur référent et/ou au comité des rémunérations et des nominations.

Objectifs de la politique de rémunération

La politique de rémunération des dirigeants et mandataires sociaux du groupe Teleperformance est conçue pour accompagner durablement sa stratégie et servir au mieux l'intérêt social. Elle vise à aligner les intérêts des collaborateurs concernés sur ceux des actionnaires en intégrant un lien entre la performance et la rémunération tout en assurant une offre compétitive des rémunérations en fonction des différents métiers, familles de services du groupe et marchés géographiques.

Focus : alignement des intérêts

En matière de rémunération, le conseil d'administration, sur recommandation de son comité des rémunérations et des nominations, s'est fixé pour principe d'aligner l'intérêt des dirigeants avec celui des actionnaires.

Cette politique est simple et décrite de manière exhaustive et transparente. Elle se compose d'une rémunération annuelle incluant une part fixe (pour 50 % de la somme brute globale), d'une part variable soumise à des conditions de performance quantitatives et qualitatives (pour 50 % de la somme brute globale) et d'une rémunération à long-terme fondée sur l'attribution d'actions de performance également assortie de conditions de performance appréciées sur trois ans. Des avantages en nature, décrits et valorisés, sont également accordés.

Le conseil d'administration, sur recommandation de son comité, a souhaité que le groupe soit protégé par des engagements de non-concurrence en cas de départ (amendés et approuvés par l'assemblée générale 2018) ainsi que par une clause dite *clawback* sur la rémunération variable annuelle.

Aucun autre élément de rémunération n'est prévu : en particulier **il n'existe pas de régime de retraite additif ou additionnel** spécifique aux dirigeants mandataires sociaux exécutifs, **ni d'indemnité prévue à l'occasion d'un départ ou de la cessation des fonctions.**

Tant pour la rémunération annuelle que pour la rémunération à long-terme, le comité des rémunérations et des nominations s'attache à ce que les rémunérations des mandataires sociaux exécutifs soient liées aux résultats du groupe. La part variable, court et long terme, des rémunérations est supérieure à la part fixe. Elle représente ainsi 82 % de la rémunération totale du président-directeur général et 86 % de celle du directeur général délégué.

La politique de rémunération, conçue de manière simple et transparente, poursuit ainsi plusieurs objectifs principaux :

- attirer, développer et fidéliser les talents et hauts potentiels ainsi que les compétences et expertises reconnues ;
- encourager une performance régulière ;
- aligner les niveaux de rémunération avec les performances du groupe et des filiales concernées, le cas échéant ;
- être cohérente dans sa philosophie, sa structure et dans la durée ;
- permettre la réalisation du plan stratégique sur l'ensemble de sa durée.

La politique de rémunération entend ainsi motiver et retenir les talents et les équipes en vue de dynamiser le développement du groupe conformément aux objectifs et au calendrier arrêtés. Elle permet d'assurer la meilleure performance long-terme et de favoriser l'innovation, essentielle au maintien de sa position de leader mondial des services aux entreprises en solutions digitales intégrées, à la pénétration de marchés complémentaires et à sa pérennité.

Sur recommandation du comité des rémunérations et des nominations, le conseil d'administration s'est toujours assuré que l'application de ces principes permette de déterminer une rémunération adéquate des dirigeants alignée sur les résultats du groupe. Pour ce faire, le comité veille à apprécier justement et à reconnaître cette performance.

Focus : appréciation et reconnaissance de la performance

L'appréciation de la performance constitue le point central de la politique de rémunération des dirigeants. Elle est fondée sur une analyse objective et exhaustive du contexte dans lequel le groupe opère. Chaque année, dans le cadre de la formulation de ses recommandations, le comité des rémunérations et des nominations prend en compte notamment les environnements politiques, le marché global mais aussi les taux de change auxquels le groupe est confronté. L'impact des ruptures technologiques, qui se multiplient et modifient profondément les comportements des principaux clients ou prospects du groupe, est par ailleurs apprécié et estimé sur l'activité et la profitabilité du groupe.

La trajectoire passée du groupe, tant sa croissance organique que sa rentabilité, est également prise en compte, notamment dans la définition des objectifs de l'année à venir.

La croissance régulière et importante du groupe au cours des dernières années rend la poursuite d'une croissance élevée et significativement supérieure au marché plus difficile à atteindre du fait de l'effet de base. Il en va de même en matière de rentabilité opérationnelle où le levier opérationnel positif attendu du fait de la croissance est souvent réduit par les obligations nouvelles et leurs coûts. Ces éléments résultent du changement de dimension du groupe et de l'accroissement des obligations qui pèsent sur son activité et sa profitabilité (cybersécurité, RGPD, politiques globales…).

La définition par le comité des rémunérations et des nominations et le conseil d'administration des objectifs de l'année à venir et de la grille de rémunération variable est déterminante. Elle repose sur une analyse équilibrée entre la nécessaire ambition à attendre et la prise en compte d'éléments modérateurs (impact des ruptures technologiques, politiques globales…) menée à l'occasion de l'établissement du budget du groupe et avant son arrêté par le conseil d'administration. Elle permet ainsi de définir des objectifs ambitieux et élevés mais également mesurés, mesurables et atteignables. **Au vu de ces éléments et de la séquence des bons résultats du groupe depuis plusieurs années, le conseil est convaincu de la pertinence et de l'ambition élevée que reflètent les objectifs fixés.** Leur atteinte régulière ces dernières années démontre la qualité de la stratégie et de son exécution et non une ambition insuffisante. L'évolution globale du marché et les performances des concurrents directs, significativement inférieures à celles du groupe, en attestent.

La reconnaissance de la performance est fondée sur l'atteinte ou non des objectifs fixés au moment de la validation du budget et sa confirmation à l'occasion de l'arrêté des états financiers de l'exercice écoulé. Il n'est pas procédé à une modification ou à un rééquilibrage des objectifs en cours d'année quels que soient les évènements prévus ou imprévus qui peuvent intervenir.

Le conseil d'administration considère que l'atteinte des objectifs annoncés au marché en début d'année constitue l'engagement central et majeur des dirigeants mandataires sociaux et de l'équipe de direction, qui se doivent de délivrer les attentes ainsi formulées.

Le versement de la part variable est donc déclenché, sous réserve de l'approbation des actionnaires, en cas d'atteinte des objectifs. Toutefois, en cas de surperformance par rapport aux objectifs fixés, aucune rémunération additionnelle ou exceptionnelle n'est due ni attribuée. Au cours de ces dernières années, l'application de ce principe a été largement bénéfique au groupe et à ses parties prenantes, en particulier à ses actionnaires.

A contrario, il est prévu une rémunération réduite si les performances du groupe, objectivement positives, excèdent sensiblement les évolutions de marché sans cependant atteindre les objectifs fixés à l'origine. La grille retenue a pour vocation d'inciter les dirigeants à l'atteinte des objectifs annoncés en les pénalisant significativement dans le cas contraire. Cette situation ne s'est jamais produite ces dernières années.

S'agissant de la part qualitative, le comité des rémunérations et des nominations et le conseil d'administration s'attachent à définir des objectifs qui correspondent aux principaux enjeux et grands défis du groupe déterminés en fonction de l'actualité ou des priorités du groupe en matière de responsabilité sociétale et environnementale (RSE) identifiés notamment à l'occasion de l'établissement ou de la mise à jour de sa matrice de matérialité en matière de RSE ou de son modèle d'affaires.

Le conseil est, par ailleurs, animé par une volonté de transparence et de dialogue avec ses actionnaires mais également de durabilité et de pérennité dans la mise en œuvre de sa politique.

Focus : transparence et durabilité dans la mise en œuvre

Le conseil d'administration s'est fixé pour règle une **très grande transparence** sur les sujets de rémunération des dirigeants mandataires sociaux. Les éléments fixes de la rémunération sont détaillés chaque année selon les meilleures pratiques de gouvernance en la matière. Cette transparence a d'ailleurs été saluée à de nombreuses reprises par certains actionnaires institutionnels. Par ailleurs, les niveaux d'atteinte de la partie variable tant pour les critères quantitatifs que pour les critères qualitatifs sont très précisément reportés dans la documentation publique du groupe pour l'année écoulée. Il est prévu cette année, dans un souci de communication améliorée, de publier la grille de façon prospective et non plus uniquement de façon rétrospective.

En ce qui concerne le directeur général délégué, les éléments variables de sa rémunération liés à son contrat de travail font aussi l'objet d'une information et d'une description détaillées, et ce depuis le jour de sa nomination.

Le conseil d'administration considère que **la durabilité et la pérennité de la mise en œuvre de cette politique est déterminante** tant pour l'équipe dirigeante que pour l'ensemble de ses parties prenantes.

C'est ainsi que l'enveloppe de rémunération annuelle (fixe et variable) du président-directeur général est inchangée depuis 2013 et que le nombre d'actions de performance qui lui est attribué est inchangé depuis 2016. Le conseil a pris en compte l'évolution de la valeur de ces actions de performance et a considéré qu'il était justifié de ne pas modifier le nombre de titres attribués compte tenu du changement de dimension du groupe au cours des dernières années, de la complexification de l'activité (acquisitions majeures, ouverture de nombreux nouveaux sites…) et de la performance (accroissement de la rentabilité et de la profitabilité du groupe, augmentation du cours de bourse…). La politique appliquée à l'intéressé est ainsi stable et facilement

lisible. Il est rappelé qu'en 2017 la part fixe annuelle a été diminuée au profit d'un accroissement de la part variable annuelle, alignant ici encore les intérêts sur ceux des actionnaires. Elle permet d'éviter des effets erratiques ou cycliques uniquement liés à l'atteinte d'un simple indicateur. Elle débouche sur une régularité de la conduite des affaires et de la délivrance des objectifs. Une telle **régularité** permet de stabiliser la réputation et le cours de bourse de Teleperformance dans le meilleur intérêt du groupe et de ses parties prenantes.

Référence au code de gouvernement d'entreprise AFEP-MEDEF

La politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux est définie par référence au code de gouvernement d'entreprise de l'AFEP et du MEDEF auquel la société se réfère. À ce titre, la politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux de Teleperformance repose sur les principes suivants :

- **exhaustivité et transparence :** l'ensemble des éléments de rémunération dus à raison du mandat sont publiés et précisément décrits ; ils sont accompagnés d'une information précise et complète sur l'ensemble des éléments de rémunération, le cas échéant, dus au mandataire à un autre titre (contrat de travail au sein du groupe, autre mandat au niveau du groupe, etc.) ;
- **équilibre entre les éléments de la rémunération :** la rémunération annuelle globale est composée à parts égales d'une part fixe (50 %) et d'une part variable (50 %), une rémunération à long terme sous forme d'actions vient s'ajouter compensant la performance du groupe et renforçant l'alignement des intérêts des parties prenantes ;
- **comparabilité et cohérence :** les rémunérations sont établies et appréciées selon plusieurs éléments : contexte international, spécificités géographiques ou locales, responsabilités... La structure de rémunération des dirigeants mandataires sociaux est cohérente avec celle des autres dirigeants du groupe et est constante dans le temps (pas de changement consistant dans la structure ou dans les montants chaque année). Elle a, en effet, vocation à s'appliquer dans la durée. Elle fait néanmoins l'objet d'un réexamen annuel par le comité des rémunérations et des nominations et par le conseil d'administration afin d'assurer le maintien de sa cohérence et de sa pertinence au regard des objectifs attachés à la politique de rémunération ;
- **intelligibilité des règles :** les règles de détermination de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux sont simples, stables et transparentes. Les critères de performance subordonnant les parts variables annuelles et à long terme sont définis en amont et de manière transparente, exigeante et pérenne et correspondent aux facteurs clés de croissance du groupe à court et à long termes ;
- **mesure et comparabilité :** la détermination de la structure de rémunération et des éléments la composant s'attachent à refléter et concilier à la fois l'intérêt social de la société et de son groupe, les pratiques de marché, les performances du groupe et celles des dirigeants ;
- **alignement des intérêts :** les règles de détermination prennent en compte à la fois la nécessité d'attirer, de retenir et de motiver des dirigeants performants mais également l'alignement de leurs intérêts avec ceux des actionnaires, par une intégration des performances du groupe et une association à la valeur de l'action.

Révision

La politique de rémunération des mandataires sociaux, et spécialement la structure de la rémunération de leur mandat, 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, hors la présence des intéressés, de l'opportunité d'une révision de la politique de rémunération, notamment les composantes et/ou les niveaux de rémunération du mandat, au regard de l'évolution générale du groupe et des marchés et, le cas échéant, d'événements particuliers (nouvelles fonctions, acquisitions, intégrations, nouveaux métiers, nouveaux pays...) ayant un impact sur la société, son groupe ou son organisation. En tout état de cause, le conseil d'administration s'assure (i) pour la détermination de la politique de rémunération, du respect des principes décrits ci-avant, conformes au paragraphe 25.1.2 du Code AFEP-MEDEF et (ii) pour la fixation de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux, de sa conformité à la politique de rémunération ainsi arrêtée.

Structure

Afin de permettre d'attirer, développer et fidéliser les talents et hauts potentiels, y compris les mandataires sociaux exécutifs, les rémunérations doivent ainsi être compétitives et cohérentes au regard des pratiques observées sur le marché. Elles sont structurées autour des éléments suivants :

Rémunération fixe annuelle

La rémunération fixe annuelle est déterminée en tenant compte du contenu du poste, du niveau des responsabilités exercées, de l'expérience, des compétences techniques reconnues et du leadership de l'intéressé.

Rémunération variable annuelle

La rémunération variable annuelle est 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 et des priorités du groupe identifiés notamment au travers de la matrice de matérialité.

Cette rémunération variable annuelle est **exprimée sous la forme d'un montant maximum brut** et non d'un pourcentage ou d'un montant cible pouvant varier en fonction d'éléments exceptionnels ou si les objectifs sont dépassés. Ainsi, en cas de surperformance par rapport aux objectifs ou de dépassement de ces derniers, les dirigeants mandataires sociaux ne sont pas rémunérés davantage, notamment au moyen d'une rémunération exceptionnelle.

La politique du groupe en la matière est guidée par la volonté d'établir un lien étroit entre performance et rémunération à court terme. 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 est égale à la part fixe, soumise à l'atteinte d'objectifs ambitieux liés à la stratégie du groupe et plafonnée.

L'appréciation de la performance constitue le point central de la politique de rémunération des dirigeants. Elle est fondée sur une analyse objective et exhaustive du contexte dans lequel le groupe opère (cf. ci-dessus « *Objectifs de la politique de rémunération* »).

Ces objectifs sont ainsi fixés de manière précise par le conseil d'administration sur recommandation de son comité des rémunérations et des nominations. Les niveaux d'atteinte attendus sont définis à l'occasion de l'exercice budgétaire et tiennent compte, pour les objectifs dits quantitatifs, de (i) l'évolution attendue des performances opérationnelles de Teleperformance, (ii) des niveaux de performance opérationnelle estimées et attendues du marché et des concurrents du groupe et (iii) de l'environnement géopolitique international. À cet effet, le conseil d'administration arrête une grille pour chacun des critères quantitatifs de la part variable annuelle tenant compte comme fourchette basse, l'évolution estimée du marché global sur lequel Teleperformance opère et comme fourchette haute, la *guidance* rendue publique à l'occasion de l'annonce des résultats de l'année précédente. S'agissant de la part qualitative, les éléments la composant sont déterminés en fonction de l'actualité ou des priorités du groupe en matière de responsabilité sociétale et environnementale (RSE) identifiés notamment à l'occasion de l'établissement et de la mise à jour de sa matrice de matérialité (cf. section 2.2.1 du document d'enregistrement universel pour 2019).

Tant pour la rémunération variable annuelle que pour la rémunération à long terme en actions (décrite ci-dessous), le comité des rémunérations et des nominations et le conseil d'administration s'attachent à ce que les rémunérations des mandataires sociaux exécutifs soient liées aux résultats du groupe.

Les objectifs étaient jusqu'à présent rendus publics de manière rétrospective. Dans un souci d'amélioration continue de la transparence et de préférences affichées par les actionnaires rencontrés dans le cadre de la démarche proactive du dialogue continu, le conseil a décidé, sur recommandation de son comité des rémunérations et des nominations, de les publier de manière prospective à compter de l'exercice 2020.

Rémunération variable à long terme en actions

La politique en la matière est fondée sur la volonté d'associer sur le long terme les cadres clés et les hauts dirigeants du groupe, dont les dirigeants mandataires sociaux, et d'aligner leurs intérêts sur ceux des actionnaires en les intéressant à la valeur de l'action. Elle consiste en l'éligibilité aux attributions d'actions de performance ou *long-term incentive* (LTI) fondées sur le titre Teleperformance SE. L'acquisition des actions de performance ou des LTI est subordonnée à l'atteinte de conditions de performance, à remplir sur une période d'au moins trois ans. Ces conditions sont fondées sur les facteurs clés de la stratégie de Teleperformance et portant sur des critères opérationnels et mesurés et, pour renforcer l'alignement avec les intérêts des actionnaires sur le long terme, un critère de performance boursière.

La politique en la matière suit les principes suivants :

- l'acquisition définitive des actions est soumise à des conditions de performance et de présence applicables de la même manière aux dirigeants mandataires sociaux et à l'ensemble des collaborateurs bénéficiaires ;
- les conditions de performance ainsi que les objectifs annoncés sont en lien avec la stratégie à long terme du groupe telle que définie par le conseil d'administration et communiquée publiquement ;
- les conditions de performance et de présence sont appréciées et mesurées 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 pour la détermination du nombre d'actions définitivement acquis ;
- s'agissant de la périodicité de l'attribution, le groupe a fait évoluer sa pratique en la matière suite aux attentes et souhaits exprimés par le marché et par ses actionnaires. Depuis 2019, il est ainsi prévu une attribution tous les ans (et non plus tous les trois ans comme auparavant) ;
- le nombre d'actions de performance attribué à un bénéficiaire est déterminé en fonction des responsabilités et du rôle de celui-ci et, le cas échéant, des spécificités locales. Il est exprimé sous la forme d'un montant maximum d'actions, et non d'un pourcentage de la rémunération, afin de capter au mieux la dilution potentielle pour les actionnaires. Le comité des rémunérations et des nominations revoit, chaque année, la pertinence de ce nombre compte tenu notamment de la performance enregistrée, du cours de bourse et des modifications apportées, le cas échéant, sur la rémunération du bénéficiaire concerné ;
- les règles et conditions de performance et de présence applicables, le cas échéant, 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 notamment en conformité avec les recommandations du Code AFEP-MEDEF en la matière (notamment prorata, maintien des conditions de performance et justifications de sa décision) ;
- les dirigeants mandataires sociaux ont l'obligation de conserver au nominatif 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.

Indemnités au titre d'engagement de non-concurrence

Les dirigeants mandataires sociaux sont liés au groupe par des engagements de non-concurrence. Les spécificités de ces engagements peuvent différer en fonction des responsabilités assumées mais également des contraintes légales et réglementaires locales applicables. Ils visent à protéger, en contrepartie d'une indemnité limitée à un ou deux ans selon les cas, les intérêts légitimes du groupe et de l'ensemble de ses parties prenantes internes et externes en cas de départ du dirigeant concerné, particulièrement en raison du caractère et du savoir-faire immatériels du groupe.

Avantages en nature

Les avantages en nature, déterminés en fonction de spécificités locales et des situations individuelles, consistent essentiellement en la mise à disposition d'un véhicule de fonction. Les avantages en nature versés ou attribués au président-directeur général et au directeur général délégué sont décrits respectivement aux sections 3.2.2.2 et 3.2.2.3 du document d'enregistrement universel pour 2019.

Rémunération en qualité d'administrateur (anciennement « jetons de présence »)

Les administrateurs de Teleperformance SE sont rémunérés dans la limite d'un montant annuel global approuvé par l'assemblée générale et réparti entre eux par le conseil d'administration selon les règles qu'il arrête sur recommandation de son comité des rémunérations et des nominations. Ces règles et leur application en 2019 sont décrites aux sections 3.2.1.2 et 3.2.2.1 du document d'enregistrement universel pour 2019 ci-après. Les règles pour 2020 sont décrites à la section 3.2.3.2 ci-après.

Le président-directeur général et, le cas échéant, les administrateurs titulaires d'un contrat de travail avec une entité incluse dans le périmètre de consolidation du groupe, ne perçoivent pas de rémunération au titre de leur mandat d'administrateur de la part de la société ni de la filiale dans laquelle un tel mandat est exercé. Les administrateurs de Teleperformance SE exerçant des mandats dans des filiales peuvent recevoir des rémunérations de la part de ces dernières.

Régime de retraite additionnel ou supplémentaire (régime dit « retraite chapeau »)

Il n'existe aucun régime de retraite additionnel ou supplémentaire pris en faveur des dirigeants mandataires sociaux au titre de leur mandat.

Indemnité de prise de fonctions ou de départ

Il n'existe aucune indemnité ou rémunération due ou attribuée aux dirigeants mandataires sociaux à l'occasion de leur entrée ou de la fin de leurs fonctions au titre de leur mandat ou d'un contrat de travail.

Rémunération exceptionnelle

Il n'existe aucune rémunération exceptionnelle due ou attribuée aux dirigeants mandataires sociaux au titre de leur mandat ou d'un contrat de travail.

Autres éléments de rémunération

Il n'existe aucun autre élément de rémunération dû ou versé aux mandataires sociaux, y compris les dirigeants mandataires sociaux.

3.2.1.2 Principes spécifiques concernant la politique de rémunération des administrateurs

Dans la limite du montant annuel global approuvé par l'assemblée générale (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 de cette enveloppe entre ses membres et fixe ainsi leur rémunération en leur qualité d'administrateur

(anciennement « jetons de présence »). 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 aux réunions et (iii) de leur lieu de résidence. Elles prévoient ainsi une part variable prépondérante.

Toutefois, parmi les administrateurs, le président-directeur général et ceux, le cas échéant, titulaires d'un contrat de travail avec une entité incluse dans le périmètre de consolidation du groupe, ne perçoivent pas de rémunération en contrepartie de leur mandat d'administrateur. Les administrateurs de Teleperformance SE qui exercent des mandats dans une ou plusieurs entités incluses dans le périmètre de consolidation du groupe peuvent en revanche recevoir des rémunérations de la part de ces dernières.

Le conseil pourrait confier une mission exceptionnelle rémunérée à un administrateur, étant entendu que la rémunération d'une telle mission sera déterminée par le conseil, après recommandation du comité des rémunérations et des nominations, au regard de l'importance de la mission pour le groupe, sa durée, de l'implication requise de l'administrateur, de son expertise, des déplacements requis, le cas échéant, et autres modalités d'exécution. L'octroi d'une telle mission exceptionnelle suivra, en toute hypothèse, la procédure des conventions réglementées, conformément aux dispositions de l'article L. 225-46 du Code de commerce.

La rémunération au titre d'un exercice N est versée l'année N+1 (en 2019 pour l'exercice clos le 31 décembre 2018) à l'issue de l'assemblée générale qui approuve les comptes de l'exercice N.

Conformément aux dispositions de l'article L. 225-100 II du Code de commerce, ce versement est désormais (et pour la première fois à compter de l'assemblée générale appelée à se tenir le 16 avril 2020) conditionné à l'approbation par l'assemblée générale de la résolution relative aux informations visées au I de l'article L. 225-37-3 du Code de commerce (correspondant à la politique de rémunération effectivement appliquée pour chaque mandataire social au cours de l'exercice écoulé).

En complément des principes directeurs ci-dessus participant de la politique de rémunération applicable aux administrateurs, les éléments de cette dernière pour 2020 sont décrits aux sections 3.2.3.1 et 3.2.3.2 du document d'enregistrement universel pour 2019.

3.2.1.3 Principes spécifiques concernant la politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux

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 Échéance du mandat d'administrateur : AG 2021	Non	Non	Non	Oui
Olivier Rigaudy Directeur général délégué	Oui	Non	Non	Oui

A. Éléments spécifiques concernant la rémunération du président-directeur général

La rémunération globale annuelle du président-directeur général est inchangée dans son montant depuis 2013. Elle est déterminée depuis l'origine, dans un souci de bonne gouvernance, par le conseil d'administration de Teleperformance SE, sur recommandation du comité des rémunérations et des nominations. Elle est exprimée et versée en dollars US (converties en euros par souci de lisibilité) par Teleperformance Group Inc., filiale américaine de Teleperformance SE, le groupe supportant ainsi les charges et cotisations sociales dans ce pays selon les réglementations locales applicables.

Le conseil d'administration a, sur recommandation de son comité, fait évoluer la structure de la rémunération du président-directeur général au cours des dernières années, afin notamment d'assurer le maintien de sa cohérence et pertinence suite aux évolutions en matière de gouvernance et de refléter les attentes ou souhaits exprimés par certains actionnaires. Les modifications structurelles suivantes de la rémunération du président-directeur général ont ainsi été opérées :

- réduction du montant de l'indemnité de non-concurrence du président-directeur général à deux ans de rémunération (fixe et variable annuelle) ;
- introduction d'un mécanisme de *clawback* sur la part variable annuelle ;
- réduction de la part fixe annuelle au profit de la part variable annuelle, les parts fixes et variables représentant ainsi 50 % chacune de la rémunération annuelle totale (contre respectivement 70 %/30 % auparavant) ;
- introduction de critères en matière de responsabilité sociétale et environnementale (RSE) dans la part variable annuelle ;
- fréquence de l'attribution d'actions de performance (*long term incentive plans*) ramenée de trois ans à un an et attribution en 2019 d'un nombre d'actions réduit par rapport à celui approuvé par l'assemblée générale du 9 mai 2019.

Ces modifications sont de plus intervenues dans un contexte de croissance et de très bonne performance du groupe. Cette performance est la preuve de l'efficacité de la politique de rémunération actuelle comme outil de motivation et d'alignement des intérêts. Le conseil tient ainsi à maintenir et à stabiliser cette politique.

Le tableau suivant illustre ainsi l'évolution de la structure et des éléments de rémunération du président-directeur général au cours des quatre dernières années :

Exercice	2016	2017	2018	2019	Commentaires
Rémunération fixe	3 750 000 dollars US	3 750 000 dollars US	2 625 000 dollars US	2 625 000 dollars US	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 à compter de 2018 d'un mécanisme de *clawback* ; **ET** introduction, depuis 2019, de critères de performance qualitatifs quantifiables en matière de responsabilité sociétale et environnementale (RSE).
Rémunération variable	1 500 000 dollars US (sous conditions de performance)	1 500 000 dollars US (sous conditions de performance)	2 625 000 dollars US (sous conditions de performance) Introduction du mécanisme de *clawback*	2 625 000 dollars US (sous conditions de performance) Mécanisme de *clawback*	
Rémunération à long terme en actions	Attribution d'actions de performance en 2016 pour trois ans (politique en vigueur au moment de l'attribution)			Attributions d'actions de performance tous les ans.	Changement en faveur d'une attribution annuelle d'actions de performance réduite par rapport à celle autorisée par l'assemblée (sous conditions mesurées sur trois ans) 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 *non-qualified deferred compensation plan.*				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.
Régime de retraite	Néant	Néant	Néant	Néant	Il n'existe aucun régime de retraite en vigueur au bénéfice du président-directeur général.
Autres éléments de rémunération	Néant	Néant	Néant	Néant	Il n'existe aucun autre élément de rémunération dû, attribué ou versé au président-directeur général.

En complément des principes directeurs ci-dessus participant de la politique de rémunération applicable au président-directeur général, les éléments de cette dernière pour 2020 sont décrits aux sections 3.2.3.1 et 3.2.3.3 du document d'enregistrement universel pour 2019.

B. Éléments spécifiques concernant la rémunération du directeur général délégué

Le 13 octobre 2017, sur proposition du président-directeur général, le conseil d'administration a décidé de nommer M. Olivier Rigaudy, directeur financier groupe, en qualité de directeur général délégué.

Cette décision est intervenue dans le prolongement de la réunion des fonctions de président et de directeur général décidée le même jour. En effet, 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.

M. Olivier Rigaudy assumant par ailleurs 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 1er 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 22.2 du Code AFEP-MEDEF (de mettre fin au contrat de travail du dirigeant mandataire social lors de sa nomination, cette recommandation ne s'appliquant pas au directeur général délégué).

Le contrat de travail de M. Olivier Rigaudy datant de 2010 ne prévoit aucune stipulation particulière sur les conditions de sa résiliation ou la durée d'un préavis, lesquelles sont celles prévues par la loi.

En complément des principes directeurs ci-dessus participant de la politique de rémunération applicable au directeur général délégué, les éléments de cette dernière pour 2020 sont décrits aux sections 3.2.3.1 et 3.2.3.4 du document d'enregistrement universel pour 2019.

3.2.2 Politique de rémunération des mandataires sociaux appliquée au titre de l'exercice 2019 – Éléments de rémunération et avantages versés au cours de l'exercice 2019 ou attribués au titre de l'exercice 2019 (votes *ex-post*)

L'ordonnance n° 2019-1234 du 27 novembre 2019, prise en application de la loi n° 2019-486 du 22 mai 2019 dite "Loi Pacte", a étendu le vote dit ex-post de l'assemblée générale des actionnaires, lequel comprend désormais :

- un vote *ex-post* dit « global » portant sur les informations visées au I de l'article L. 225-37-3 du Code de commerce, reflétant la mise en œuvre de la politique de rémunération pour chacun des mandataires sociaux (administrateurs et dirigeants mandataires sociaux) au titre de l'exercice écoulé ;
- un vote *ex-post* dit « individuel » portant sur les éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature du président-directeur général et du directeur général délégué à raison de leur mandat ; à ce titre, l'approbation des actionnaires porte sur les éléments et les avantages versés au cours ou attribués au titre de l'exercice écoulé.

Conformément à ces dispositions, la présente section rend compte de la mise en œuvre, en 2019, de la politique de rémunération applicable aux administrateurs et aux dirigeants mandataires sociaux. Les principes et les 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 à raison du mandat des dirigeants mandataires sociaux au titre de 2019 ont fait l'objet d'un vote positif de l'assemblée générale des actionnaires réunie le 9 mai 2019 au titre de la 7e résolution (politique de rémunération applicable au président-directeur général, approuvée à 57,61 %) et de la 8e résolution (politique de rémunération applicable au directeur général délégué, approuvée à 67,44 %). Ces résultats et les attentes exprimées en particulier concernant la rémunération à long terme sous forme d'actions au profit du président-directeur général, ont conduit le conseil d'administration en 2019 à réduire le nombre d'actions de performance en sa faveur (cf. section 3.2.2.2 *Mise en œuvre de la politique de rémunération du président-directeur général et rémunérations versées au cours ou attribuées au titre de l'exercice 2019* ci-après).

Conformément aux dispositions de l'article L. 225-100 II du Code de commerce, les informations ainsi présentées, pour tous les mandataires, à l'appui de la mise en œuvre de cette politique, telles que prévues par l'article L. 225-37-3 du Code de commerce, seront soumises à l'approbation des actionnaires à l'occasion de l'assemblée générale appelée à se réunir le 16 avril 2020 (5e résolution).

Par ailleurs, conformément aux dispositions de l'article L. 225-100 III du Code de commerce, cette assemblée sera également invitée à statuer sur les éléments composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours de 2019 ou attribués au cours de 2019 à chaque dirigeant mandataire à raison de son mandat (6e et 7e résolutions).

3.2.2.1 Mise en œuvre de la politique de rémunération des administrateurs au cours de l'exercice 2019

A. Règles de répartition de la rémunération (anciennement « jetons de présence »)

Sur la base des principes décrits à la section 3.2.1.2, le conseil d'administration décide, sur recommandation du comité des rémunérations et des nominations, des règles de répartition entre ses membres de l'enveloppe de rémunération décidée par l'assemblée, dans la limite de son plafond.

Cette enveloppe globale a été arrêtée à un montant annuel maximum global d'un million d'euros par l'assemblée générale du 9 mai 2019 (au titre de l'exercice 2018 et au titre de chacun des exercices suivants jusqu'à nouvelle décision de sa part).

Pour l'exercice 2017 (rémunérations versées en juin 2018), les règles suivantes qui avaient été décidées par le conseil dans sa séance du 20 avril 2018, ont été appliquées :

- chaque administrateur a reçu 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 une part variable de 3 000 euros par séance, sous condition de présence et le président du comité a également perçu une part fixe annuelle de 10 000 euros ;
- les membres du comité d'audit et de la conformité ont perçu une part 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.

Le montant brut des jetons de présence versés en 2018 (au titre de l'exercice 2017) s'est élevé à 699 875 euros.

Pour l'exercice 2018 (rémunérations versées en mai 2019) et pour l'exercice 2019 (rémunérations à verser en 2020), le conseil du 9 mai 2019 a arrêté les règles suivantes :

- chaque administrateur a reçu une rémunération avec une part fixe annuelle de 25 000 euros et une part variable de 6 000 euros par séance du conseil versée sous condition de présence ;
- les membres du comité des rémunérations et des nominations ont perçu une part fixe annuelle de 7 500 euros, doublée pour le président du comité, et une part variable de 3 500 euros par séance, sous condition de présence ;
- les membres du comité d'audit et de la conformité ont perçu une part fixe annuelle de 10 000 euros, doublée pour le président du comité, et une part variable de 4 500 euros par séance, sous condition de présence ;
- l'administrateur référent a reçu une rémunération fixe annuelle de 50 000 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) et de 3 500 euros par participation à un conseil ou à un comité pour les administrateurs venant d'un pays hors d'Europe.

Le montant brut de la rémunération versée en 2019 (au titre de l'exercice 2018) aux administrateurs de la société en cette qualité, s'est élevé à 817 667 euros et celle à verser en 2020 (au titre de l'exercice 2019) s'élève à 1 million d'euros.

B. Détail individuel des rémunérations attribuées et versées aux administrateurs – montants bruts (Tableau 3 des recommandations AMF)

Ces montants ont été établis ont prenant en considération les règles de répartition y compris les taux de présence des administrateurs décrits, sur une base individuelle, à la section 3.1.3.3 du document d'enregistrement universel pour 2019.

	Exercice 2018		Exercice 2019	
	Montants attribués au titre de l'exercice	**Montants versés au cours de l'exercice***	**Montants attribués au titre de l'exercice**	**Montants versés au cours de l'exercice****
Daniel Julien, *président-directeur général*				
• Part fixe	n/a	n/a	n/a	n/a
• Part variable	n/a	n/a	n/a	n/a
• Autres rémunérations	*cf. section 3.2.2.2*	*cf. section 3.2.2.2*	*cf. section 3.2.2.2*	*cf. section 3.2.2.2*
Emily Abrera, *administrateur*				
• Part fixe	32 500 €	22 500 €	32 500 €	32 500 €
• Part variable	45 000 €	49 000 €	59 708 €	45 000 €
• Autres rémunérations	-	-	-	-
Alain Boulet, *administrateur*				
• Part fixe	45 000 €	29 041 €	45 000 €	45 000 €
• Part variable	36 000 €	39 000 €	57 708 €	36 000 €
• Autres rémunérations	-	-	-	-
Bernard Canetti, *administrateur*				
• Part fixe	32 500 €	28 459 €	32 500 €	32 500 €
• Part variable	25 000 €	41 000 €	49 208 €	25 000 €
• Autres rémunérations	-	-	-	-
Philippe Dominati, *administrateur*				
• Part fixe	25 000 €	22 500 €	25 000 €	25 000 €
• Part variable	24 000 €	25 000 €	35 208 €	24 000 €
• Autres rémunérations [1]	70 000 €	80 000 €	70 000 €	70 000 €
Pauline Ginestié, *administrateur*				
• Part fixe	25 000 €	22 500 €	25 000 €	25 000 €
• Part variable	28 500 €	31 000 €	39 708 €	28 500 €
• Autres rémunérations	-	-	-	-
Jean Guez, *administrateur*				
• Part fixe	35 000 €	22 500 €	35 000 €	35 000 €
• Part variable	31 500 €	39 000 €	57 708 €	31 500 €
• Autres rémunérations	-	-	-	-
Wai Ping Leung, *administrateur*				
• Part fixe	25 000 €	22 500 €	25 000 €	25 000 €
• Part variable	34 500 €	37 000 €	45 708 €	34 500 €
• Autres rémunérations	-	-	-	-
Robert Paszczak, *administrateur*				
• Part fixe	40 000 €	32 500 €	40 000 €	40 000 €
• Part variable	45 000 €	49 000 €	59 708 €	45 000 €
• Autres rémunérations	-	-	-	-
Leigh Ryan, *administrateur*				
• Part fixe	n/a	n/a	n/a	n/a
• Part variable	n/a	n/a	n/a	n/a
• Autres rémunérations	1 236 034 $ [2]	1 236 034 $ [2]	1 271 210 $ [3]	1 271 210 $ [3]
Christobel Selecky, *administrateur*				
• Part fixe	25 000 €	22 500 €	25 000 €	25 000 €
• Part variable	34 500 €	37 000 €	39 708 €	34 500 €
• Autres rémunérations	-	-	-	-
Angela Maria Sierra-Moreno, *administrateur*				
• Part fixe	25 000 €	22 500 €	25 000 €	25 000 €
• Part variable	34 500 €	37 000 €	45 708 €	34 500 €
• Autres rémunérations	-	-	-	-

	Exercice 2018		Exercice 2019	
	Montants attribués au titre de l'exercice	Montants versés au cours de l'exercice*	Montants attribués au titre de l'exercice	Montants versés au cours de l'exercice**
Patrick Thomas, *administrateur* (4)				
• Part fixe	66 667 € (5)	1 875 €	75 000 € (5)	66 667 € (5)
• Part variable	24 000 €	0	29 208 €	24 000 €
• Autres rémunérations	-	-	-	-
Stephen Winningham, *administrateur*				
• Part fixe	35 000 €	22 500 €	35 000 €	35 000 €
• Part variable	43 500 €	44 000 €	60 708 €	43 500 €
• Autres rémunérations	-	-	-	-

* *Les montants versés en 2018 correspondent aux rémunérations dues et attribuées au titre de l'exercice 2017.*
** *Les montants versés en 2019 correspondent aux rémunérations dues et attribués au titre de l'exercice 2018.*
(1) *M. Philippe Dominati reçoit une rémunération en qualité de président du conseil d'administration de la société Teleperformance France SA (filiale à 100 % de Teleperformance SE).*
(2) *Mme Leigh Ryan, administrateur depuis le 28 avril 2016, est titulaire depuis février 2016 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). À ce titre, elle a perçu, en 2018, une rémunération fixe brute de 1 173 000 dollars US et des avantages en nature d'un montant total de 63 034 dollars US. Ces avantages en nature comprennent 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 3.2.2.2* Avantages en nature *ci-après). Elle ne perçoit pas de jetons de présence de la part de la société ni des filiales dans lesquelles elle détient un mandat. Aucune attribution d'actions de performance n'a été décidée en sa faveur en 2018.*
(3) *Pour 2019, 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 1 206 724 dollars US et des avantages en nature (inchangés dans leur nature) d'un montant total de 64 486 dollars US. Elle a bénéficié, en sa qualité de salariée de Teleperformance Group Inc., d'une attribution de 18 000 actions de performance, sous conditions de présence et de performance, dans le cadre du plan du 3 juin 2019 mis en place par Teleperformance SE.*
(4) *Administrateur depuis le 30 novembre 2017 et administrateur référent depuis le 28 février 2018.*
(5) *Montant incluant la rémunération fixe en qualité d'admnistrateur référent.*

3.2.2.2 Mise en œuvre de la politique de rémunération du président-directeur général et rémunérations versées au cours ou attribuées au titre de l'exercice 2019

Les éléments de rémunération de M. Daniel Julien, président-directeur général, ont été déterminés par le conseil d'administration, sur recommandation du comité des rémunérations et des nominations, pour l'exercice 2018, dans ses séances des 30 novembre 2017 et 28 février 2018 et pour l'exercice 2019, dans ses séances des 30 novembre 2018 et 28 février 2019.

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, les rémunérations ont été versées en totalité, pour M. Julien, président-directeur général, par la filiale américaine Teleperformance Group, Inc., dont il est dirigeant mandataire social. Les éléments de la rémunération du président-directeur général sont ainsi exprimés et versés en dollars US (converties en euros par souci de lisibilité) par Teleperformance Group, Inc.

Il est rappelé que le versement de la rémunération variable au titre de l'exercice 2019 est conditionné au vote positif de l'assemblée générale qui se tiendra le 16 avril 2020, conformément aux dispositions de l'article L. 225-100 III du Code de commerce.

Éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés ou attribués en 2019 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)*

	2019 *	2018 *
Rémunérations attribuées au titre de l'exercice (détaillées dans le tableau 2 ci-après)	4 743 173	4 487 593
Valorisation des rémunérations variables pluriannuelles attribuées au cours de l'exercice	n/a	n/a
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	n/a	n/a
Valorisation des actions de performance attribuées gratuitement au cours de l'exercice (détaillées à la section 3.2.3.5.b ci-après)	8 483 563	n/a
TOTAL	**13 226 736**	**4 487 593**

* *Les rémunérations libellées en devises étrangères au titre d'une année sont converties en euros au cours moyen de l'année (pour 2019, €1 = US$ 1,12 et pour 2018, €1 = US$ 1,184).*

Tableau 2 des recommandations AMF – Tableau récapitulatif des rémunérations de M. Daniel Julien, président-directeur général *(montants bruts – en euros)*

	2019 (1)		2018 (1)	
	Montants dus	**Montants versés (2)**	**Montants dus**	**Montants versés (2)**
Rémunération fixe annuelle	2 343 750	2 343 750	2 217 061	2 296 242
Rémunération variable annuelle	2 343 750 (3)	2 343 750 (4)	2 217 061	1 266 892 (5)
Rémunération variable pluriannuelle	n/a	n/a	n/a	n/a
Rémunération exceptionnelle	n/a	n/a	n/a	n/a
Rémunération à raison du mandat d'administrateur	n/a	n/a	n/a	n/a
Avantages en nature	55 673	55 673	53 471	53 471
TOTAL	**4 743 173**	**4 743 173**	**4 487 593**	**3 616 605**

(1) Les rémunérations libellées en devises étrangères au titre d'une année sont converties en euros au cours moyen de l'année (pour 2019, €1 = US$ 1,12 et pour 2018, €1 = US$ 1,184).
(2) La rémunération versée au cours de l'exercice considéré 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 2019 est conditionné, conformément aux dispositions de l'article L. 225-100 III du Code de commerce (dans sa rédaction issue de l'ordonnance du 27 novembre 2019) à l'approbation des éléments de rémunération versés ou attribués au titre de 2019 par l'assemblée générale du 16 avril 2020.
(4) La rémunération variable au titre de l'exercice 2018 a été versée, conformément aux dispositions de l'article L. 225-100 II du Code de commerce (dans sa rédaction antérieure à l'ordonnance du 27 novembre 2019), suite au vote de l'assemblée générale du 9 mai 2019 (5e résolution).
(5) La rémunération variable au titre de l'exercice 2017 a été versée, conformément aux dispositions de l'article L. 225-100 II du Code de commerce (dans sa rédaction antérieure de l'ordonnance du 27 novembre 2019), suite au vote de l'assemblée générale du 20 avril 2018 (6e résolution).

DÉTAILS DES ÉLÉMENTS DE RÉMUNÉRATION DE M. DANIEL JULIEN POUR L'EXERCICE 2019

Les éléments de rémunération de M. Daniel Julien, président-directeur général, au titre de l'exercice 2019 reflètent la mise en œuvre de la politique de rémunération dûment approuvée par l'assemblée générale du 9 mai 2019 (7e résolution). À la suite des attentes exprimées par les actionnaires, le conseil d'administration, sur recommandation du comité des rémunérations et des nominations, a décidé de maintenir les éléments approuvés en 2018 inchangés, à l'exception de l'attribution d'actions de performance dont le nombre a été revu à la baisse.

Rémunération fixe annuelle

Pour 2019, 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 2 343 750 euros), montant identique à celui fixé pour 2018.

Rémunération variable annuelle

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 2019, à une somme maximum de 2 625 000 dollars US, sous conditions de performance. Elle représente ainsi un niveau équivalent de la 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. À ce jour, ce mécanisme n'a pas été mis en œuvre.

Le conseil d'administration a fixé des critères de performance quantitatifs et qualitatifs mesurables, décrits ci-après pour la rémunération variable au titre de 2019. Ces critères ont été débattus et établis à l'occasion de l'exercice budgétaire entrepris fin 2018 sur la base des éléments internes et externes disponibles à cette époque. Aussi, ils ont été établis en tenant compte (i) de l'évolution attendue des performances opérationnelles de Teleperformance, (ii) des niveaux de performance opérationnelle estimés et attendus du marché et des concurrents du groupe et (iii) de l'environnement géopolitique international. Conformément aux principes décrits à la section 3.2.1.1 du document d'enregistrement universel pour 2019, la définition par le conseil d'administration des objectifs concernant la rémunération variable annuelle pour 2019 est déterminante. Elle reposait sur une analyse équilibrée entre la nécessaire ambition à attendre et la prise en compte d'éléments modérateurs (impact des ruptures technologiques, politiques globales…) afin de définir des objectifs ambitieux et élevés pour la période mais également mesurés, mesurables et réalisables.

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 par le comité d'audit, des risques et de la conformité des éléments le concernant, le conseil d'administration réuni le 20 février 2020, a arrêté le montant de la rémunération variable au titre de 2019 pour M. Daniel Julien à la somme brute de 2 625 000 dollars US, soit 2 343 750 euros. Conformément aux dispositions de l'article L. 225-100 III 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 2019 par l'assemblée générale du 16 avril 2020. Le détail par critère est présenté de manière rétrospective ci-après.

Critères quantitatifs (poids : 80 %)

Les critères quantitatifs, pesant pour 80 points, portent sur le taux de croissance du chiffre d'affaires et de l'EBITA, correspondent aux performances réalisées par le groupe 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 20 février 2020.

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

Nombre de points attribués	Objectif
0 point	Inférieur à 5 %
10 points	Égal à 5 % et inférieur à 6 %
20 points	Égal à 6 % et inférieur à 6,5 %
30 points	Égal à 6,5 % et inférieur à 7 %
40 points	Égal à 7 % et au-delà
TOTAL DE POINTS DÉFINITIVEMENT ATTRIBUÉS	**40 POINTS**

Au titre de ce critère, le conseil d'administration, sur recommandations de ses comités, a constaté un taux de croissance organique du chiffre d'affaires de 10,6 % et a en conséquence attribué 40 points.

Taux d'EBITA courant

Nombre de points attribués	Objectif
0 point	Inférieur à 13,2 %
10 points	Égal à 13,2 % et inférieur à 13,4 %
20 points	Égal à 13,4 % et inférieur à 13,6 %
30 points	Égal à 13,6 % et inférieur à 13,8 %
40 points	Égal à 13,8 % et au-delà
TOTAL DE POINTS DÉFINITIVEMENT ATTRIBUÉS	**40 POINTS**

Au titre de ce critère, le conseil d'administration, sur recommandations de ses comités, a constaté un taux d'EBITA de 14,3 %[1] et a en conséquence attribué 40 points.

Au titre des critères quantitatifs, le niveau d'atteinte est de 100 % et il a décidé que le nombre de points attribués était de 80 sur les 80 points assignés à ces critères.

En 2019, le groupe a dépassé les objectifs fixés au moment de l'établissement du budget qui reposait sur une croissance organique de + 7,0 % et une amélioration de 20 bp du taux de résultat opérationnel (hors impact IFRS 16). Ces objectifs étaient, au moment de leur fixation, déjà ambitieux et pertinents puisqu'ils correspondaient, pour le critère de l'activité, au double du taux de croissance attendu du marché qui s'est établi entre + 4 % et + 5,0 %. Il convient de rappeler que ce taux de croissance intègre la performance du groupe et que, sans cette contribution, l'évolution totale du marché serait de l'ordre de + 3 %. La recommandation du comité des rémunérations et des nominations a été de retenir pour l'année 2019 un chiffre de + 7 % de croissance organique pour Teleperformance. Ce niveau s'analyse, par ailleurs, au regard du *pipeline* et de l'environnement connu en fin d'année précédente.

Critères qualitatifs (poids : 20 %)

Les critères qualitatifs, pesant pour 20 points, reposent sur les priorités du groupe identifiées en matière de responsabilité sociétale et environnementale pour 2019, à savoir :

Responsabilité sociétale d'entreprise (pour 10 points)

Objectif : la poursuite de l'obtention de distinctions portant sur la satisfaction des salariés et collaborateurs au travail (*Best Places 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).	Réalisations constatées : le nombre de distinctions obtenues portant sur la satisfaction des salariés et collaborateurs au travail pour 2019 est de 22 distinctions, soit un nombre en hausse à celui de 2018 : 11 distinctions *Great Place to Work* (en Inde, Philippines, Mexique, Salvador, Colombie, Costa Rica, République Dominicaine, Portugal, Argentine, Brésil et Pérou), sept distinctions *Global Best Employers Program* (au profit de sept filiales situées en Chine, Inde, Maroc, Tunisie et Algérie) et quatre distinctions *Best Places to Work* (pour quatre filiales situées en Albanie, au Maroc, en Tunisie et au Portugal). Au titre de ce critère, le conseil d'administration, sur recommandation du comité des nominations et des rémunérations, a en conséquence attribué 10 points.

Sécurité des données (pour 5 points)

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, contrôle de conformité de l'application du RGPD ; • restitutions au comité d'audit, des risques et de la conformité.	Réalisations constatées : l'intégration a été réalisée dans les meilleures conditions, les audits et les restitutions faites au comité d'audit, des risques et de la conformité ont été positivement concluantes. Au titre de ce critère, le conseil d'administration, sur recommandations du comité d'audit, des risques et de la conformité et du comité des nominations et des rémunérations, a en conséquence attribué 5 points.

(1) 13,85 % hors impact de la norme IFRS 16.

Capacité du groupe à répondre aux situations de crise (pour 5 points)

Fin 2018, le groupe s'est doté d'un processus de gestion de crise consistant en une organisation, des moyens, des procédures et des outils destinés à anticiper et gérer la survenance d'événements majeurs, imprévus et soudains (crise de type catastrophe naturelle, économique, physique ou encore liée à l'information) pouvant avoir un impact négatif sur les personnes, sur la réputation, sur les résultats et/ou la continuité de l'activité du groupe.

Le conseil d'administration avait 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 scenarii avec un maximum d'objectivité et de prendre des décisions rapides. La mesure de l'atteinte de cet objectif a été 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.	Réalisations constatées : en 2019, le groupe a poursuivi le déploiement de son dispositif par un programme de formation élargi à un plus grand nombre de collaborateurs et par la réalisation de trois exercices de crise. Ces exercices étaient articulés autour de deux scénarios majeurs : incendie dans un centre et cyberattaques. Ces simulations de crise, d'une durée variable de 3 h 30 à 6 h, ont été organisées sur la base d'une approche transversale impliquant, pour chaque exercice, de 15 à 30 collaborateurs, répartis dans plusieurs pays, issus du comité exécutif, des directions régionales et locales et des fonctions support. Chaque exercice a été observé et évalué par un prestataire externe chargé de délivrer des conclusions et des recommandations au comité des rémunérations et des nominations et au comité d'audit, des risques et de la conformité. Ces exercices, qui sont un élément essentiel du dispositif, permettent d'éprouver la capacité du groupe à gérer une crise en traitant les flux d'information, en identifiant les parties prenantes à la crise, en anticipant les scénarios d'évolution défavorables et en développant la stratégie de communication adaptée. Les conclusions émises par le prestataire en charge de l'évaluation font état d'éléments positifs notamment en termes de réactivité des équipes et des améliorations en termes d'outils et de procédures et la nécessaire poursuite d'une formation continue en la matière. Au-delà de ces trois exercices, le groupe a poursuivi la mise en œuvre de ce plan en développant la formation de collaborateurs à travers le groupe. Plus de 60 personnes provenant des fonctions ressources humaines et santé et sécurité ont ainsi été formées. Au titre de ce critère, le conseil d'administration, sur la base des recommandations émises par ses deux comités, a constaté que les attentes et conclusions fondant ce critère étaient entièrement atteintes et a attribué 5 points.

Au titre des critères qualitatifs, le niveau d'atteinte est de 100 % et il a décidé que le nombre de points attribués était de 20 sur les 20 points assignés à ces critères.

Conformément à la politique en vigueur au sein du groupe depuis de nombreuses années (cf. section 3.2.1.1 du document d'enregistrement universel pour 2019), et à la politique de rémunération votée par les actionnaires, aucune rémunération supplémentaire ou additionnelle ne sera proposée, attribuée ou versée au président-directeur général et ce malgré des résultats en hausse et la performance enregistrée par le groupe pour la 8e année consécutive. Au cours de ces dernières années, l'application de ce principe a été largement bénéfique au groupe et à ses parties prenantes, en particulier à ses actionnaires.

Il est rappelé que le versement de la rémunération variable au titre de 2019 est conditionné au vote positif de l'assemblée générale qui se tiendra le 16 avril 2020 (6e résolution).

Rémunération à long-terme en actions

Le conseil d'administration, dans sa séance du 3 juin 2019, conformément à l'autorisation d'attribution d'actions de performance approuvée par l'assemblée générale du 9 mai 2019 (22e résolution) et à la politique de rémunération pour 2019 du président-directeur général approuvée par cette assemblée (7e résolution), a décidé d'attribuer des actions de performance, au titre d'un plan *long-term incentive* mis en place par Teleperformance Group, Inc. à M. Daniel Julien.

La politique approuvée par l'assemblée générale prévoyait l'attribution d'un nombre maximum d'actions de 66 667 actions en 2019 au profit du président-directeur général. À l'issue des votes exprimés par l'assemblée et des attentes exprimées par certains actionnaires à l'occasion de l'approbation de la politique de rémunération pour 2019 du président-directeur général, le comité des rémunérations et des nominations a débattu de l'attribution au profit de ce dernier. Le conseil, sur recommandation du comité, a réduit le nombre maximum d'actions de performance à attribuer au président-directeur général pour qu'il soit identique, sur un rythme annuel, à l'attribution d'avril 2016, soit 58 333 actions de performance représentant une réduction de 12 % par rapport aux 66 667 actions de performance approuvées par l'assemblée générale du 9 mai 2019.

Le conseil a pris en compte l'évolution de la valeur des actions de performance et a considéré qu'il était justifié de conserver le nombre de titres attribués au niveau de 2016 compte tenu du changement de dimension du groupe au cours des dernières années, de la complexification de l'activité (acquisitions majeures, ouverture de nombreux nouveaux sites…) et de la performance (accroissement de la rentabilité et de la profitabilité du groupe, augmentation du cours de bourse…).

Les conditions de performance ainsi que les règles et niveaux d'atteinte sont décrits à la section 7.2.5.3 du document d'enregistrement universel pour 2019. La part variable (annuelle et à long-terme) représente, en tenant compte de cette attribution et en valorisant les actions de performance selon la méthode comptable, 82 % de la rémunération globale du président-directeur général.

Il est rappelé que le nombre d'actions attribuées dans le cadre du *long-term inventive plan* est pris en compte dans le montant global autorisé par l'assemblée générale. Le nombre d'actions attribuées au président-directeur général représente ainsi 0,099 % du capital social au jour de l'attribution.

Enfin, il est également rappelé que le président-directeur général est tenu de conserver au nominatif au moins 30 % des actions de performance définitivement acquises jusqu'à la fin de ses fonctions.

Avantages en nature

Les avantages en nature accordés à M. Daniel Julien, valorisés à 62 354 dollars US, soit 55 673 euros, 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 2019 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. (TGI), 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, TGI 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 2019, M. Daniel Julien a différé le paiement d'une somme de 200 000 dollars US abondée par TGI à hauteur de 50 000 dollars US, soit 44 643 euros.

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 ou additionnelle

Il n'existe pas de régime de retraite supplémentaire ou additionnelle en faveur du président-directeur général.

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'un engagement de non-concurrence liant M. Julien à Teleperformance SE et à Teleperformance Group Inc.

Cet engagement a été conclu le 18 mai 2006 et approuvée par l'assemblée générale des actionnaires de la société du 1er juin 2006. Il a, par la suite, été modifié par décisions du conseil d'administration du 31 mai 2011 et du 30 novembre 2011, approuvés 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. L'engagement ainsi modifié 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 l'engagement de non-concurrence a été conclu le 1er décembre 2017 et a été approuvé par l'assemblée générale des actionnaires du 20 avril 2018.

Il est rappelé qu'aux termes de cet engagement, M. Julien est tenu à des obligations 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. L'engagement de non-concurrence comporte un préavis réciproque de neuf mois en cas de cessation des fonctions exécutives au sein du groupe.

Autres éléments de rémunération

Le président-directeur général ne reçoit pas d'autres rémunérations ou de rémunération exceptionnelle à raison de son mandat de la part de la société ou d'autres entités comprises dans le périmètre de consolidation du groupe.

VOTE *EX-POST* DES ACTIONNAIRES SUR LES ÉLÉMENTS DE RÉMUNÉRATION VERSÉS AU COURS DE L'EXERCICE 2019 OU ATTRIBUÉS AU TITRE DE L'EXERCICE 2019 EN FAVEUR DE M. DANIEL JULIEN, PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL

Conformément aux dispositions de l'article L. 225-100 III du Code de commerce (dans sa rédaction issue de l'ordonnance du 27 novembre 2019), les éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice clos ou attribués au titre de l'exercice clos sont soumis au vote des actionnaires.

Il est ainsi proposé à l'assemblée générale du 16 avril 2020 d'émettre un vote favorable sur les éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2019 ou attribués au titre de cet exercice à M. Daniel Julien, président-directeur général, tels que synthétisés dans le tableau ci-après. Dans ce cadre, il est rappelé que l'assemblée du 9 mai 2019 a :

- favorablement voté la politique de rémunération de M. Julien, en application desquels les éléments de rémunération au titre de l'exercice 2019 ont été mis en œuvre et arrêtés. Pour mémoire, ces éléments et la structure de sa rémunération avaient évolué à l'initiative du conseil d'administration pour prendre en compte les attentes précédemment exprimées par les actionnaires ;
- approuvé la rémunération totale et les avantages de toute nature attribués à M. Daniel Julien au titre de l'exercice 2018, en ce compris la rémunération variable due et versée en avril 2019 à l'issue de l'assemblée générale du 9 mai 2019.

Éléments de rémunération versés au cours de l'exercice 2019 ou attribués au titre de l'exercice 2019 à M. Daniel Julien, président-directeur général

Éléments de la rémunération	Montants versés au cours de l'exercice écoulé *	Montants attribués au titre de l'exercice écoulé ou valorisation comptable *	Commentaire
Rémunération fixe 2019	2 625 000 dollars US, soit 2 343 750 €	2 625 000 dollars US, soit 2 343 750 €	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 à compter du 1er 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 N-1 (2019) et N-2 (2018)	2 625 000 dollars US, soit 2 343 750 € (montant attribué au titre de l'exercice 2018 et versé en mai 2019 (5e résolution – AG du 9 mai 2019)	2 625 000 dollars US, soit 2 343 750 € (montant attribué au titre de l'exercice 2019 et à verser en 2020 sous réserve et après approbation de l'assemblée générale du 16 avril 2020 – 6e résolution)	Dans sa séance du 20 février 2020, le conseil d'administration, sur recommandation du comité des rémunérations et des nominations, et après validation par le comité d'audit, des risques et de la conformité des éléments le concernant, a arrêté le montant de la rémunération variable de M. Daniel Julien au titre de l'exercice 2019 comme suit : • 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 2019 a, en conséquence, été arrêté à 2 625 000 dollars US, soit 2 343 750 euros. Les conditions de performance et les niveaux d'atteinte attendus et constatés sont décrits à la section 3.2.2.2 paragraphe *Rémunération variable annuelle* du document d'enregistrement universel pour 2019. Cette rémunération variable annuelle est assortie d'un mécanisme de *clawback*.
Rémunération variable pluriannuelle en numéraire	n/a	n/a	Le président-directeur général ne bénéficie d'aucune rémunération variable pluriannuelle.
Rémunération exceptionnelle	n/a	n/a	Le président-directeur général ne bénéficie d'aucune rémunération exceptionnelle.
Options d'actions, actions de performance ou tout autre avantage de long terme	n/a	SO= aucune option d'actions AGA= 58 333 actions (Valorisation comptable : 8 483 563 €)	Le président-directeur général ne bénéficie d'aucune option d'actions. 58 333 actions de performance, sous la forme d'un *long-term incentive plan*, ont été attribuées, sous conditions de présence et de performance mesurées sur trois ans, au président-directeur général par la société Teleperformance Group Inc. (TGI) en juin 2019. Les conditions de performance comportent deux critères dits internes (critère de croissance organique du chiffre d'affaires groupe et critère de marge opérationnelle (EBITA)) et un critère dit externe (performance boursière comparée à l'indice SBF 120 sur chaque exercice de la période). Ils sont mesurés sur trois ans. L'attribution des 58 333 actions de performance, **en baisse** par rapport au nombre approuvé par l'assemblée générale du 9 mai 2019 (7e résolution) représente 0,099 % du capital social (au jour de l'attribution). Cette attribution a été décidée par les conseils d'administration de Teleperformance SE et de TGI dans leurs séances du 3 juin 2019, conformément à l'autorisation approuvée par l'assemblée générale du 9 mai 2019 (22e résolution). Cette attribution a été décidée conformément à la politique de rémunération décrite aux paragraphes 3.2.1 et 3.2.2.2 du rapport sur le gouvernement d'entreprise pour 2019 (intégré dans le document d'enregistrement universel pour 2019).
Rémunération à raison du mandat d'administrateur	0 €	0 €	Aucune rémunération n'est versée au président-directeur général en raison de son mandat d'administrateur au sein de Teleperformance SE ou de l'une de ses filiales, conformément aux principes et politique de rémunération décrits aux paragraphes 3.2.1.1 et 3.2.1.2 du rapport sur le gouvernement d'entreprise pour 2019 (intégré dans le document d'enregistrement universel pour 2019.)
Avantages de toute nature	n/a	62 354 dollars US, soit 55 673 €	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 2019 dans le cadre du *non-qualified deferred compensation plan* décrit à la section 3.2.2.2 paragraphe *Avantages en nature* du document universel d'enregistrement pour 2019.
Indemnité de départ ou de prise de fonctions	n/a	n/a	Le président-directeur général ne bénéficie d'aucune indemnité de départ ou de prise de fonction.
Retraite supplémentaire	n/a	n/a	Le président-directeur général ne bénéficie d'aucun régime de retraite supplémentaire ou additionnel.
Indemnité de non-concurrence	0 €	0 €	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, conclu le 1er décembre 2017, a été approuvé par l'assemblée générale ordinaire du 20 avril 2018 (4e résolution) et est décrit à la section 3.2.2.2 paragraphe *Indemnités relatives à une clause de non-concurrence* du document universel d'enregistrement pour 2019.

* *Les rémunérations libellées en devises étrangères sont converties en euros au cours moyen de l'année (pour 2019 €1 = US$ 1,12). Elles sont versées et attribuées par Teleperformance Group Inc., filiale américaine à 100 % de Teleperformance SE, le groupe supportant ainsi les charges et cotisations sociales dans ce pays selon les réglementations locales applicables.*

3.2.2.3 Mise en œuvre de la politique de rémunération du directeur général délégué et rémunérations versées au cours ou attribuées au titre de l'exercice 2019

Les éléments de rémunération de M. Olivier Rigaudy, directeur général délégué, ont été déterminés par le conseil d'administration, sur recommandation du comité des rémunérations et des nominations, pour l'exercice 2018, dans ses séances des 30 novembre 2017 et 28 février 2018 et pour l'exercice 2019, dans ses séances des 30 novembre 2018 et 28 février 2019.

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 9 mai 2019, les rémunérations sont versées pour M. Rigaudy, directeur général délégué, par Teleperformance SE.

Il est rappelé que le versement de la rémunération variable au titre de l'exercice 2019 est conditionné au vote positif de l'assemblée générale qui se tiendra le 16 avril 2020, conformément aux dispositions de l'article L. 225-100 III du Code de commerce.

Éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés ou attribués en 2019 à M. Olivier Rigaudy, directeur général délégué

Comme décrit précédemment (cf. section 3.1.1 du document d'enregistrement universel pour 2019), 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 et a décidé le maintien du contrat de travail liant, depuis le 1er février 2010, M. Rigaudy à la société en qualité de directeur financier groupe, dans le cadre de fonctions salariales et techniques distinctes des nouvelles fonctions attachées à son mandat de directeur général délégué.

Ce maintien du contrat de travail de M. Rigaudy est conforme à la recommandation 22.2 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.

Dans un souci de transparence, l'ensemble des éléments de la rémunération totale de M. Rigaudy, 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.

	Rémunérations et avantages attachés au mandat social de directeur général délégué (seuls soumis au vote ex-post individuel prévu par l'article L. 225-100 III du Code de commerce)	**Rémunérations et avantages attachés au contrat de travail de directeur financier groupe**	**Total des rémunérations et avantages**
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 *clawback*) – **versement conditionné à un vote positif des actionnaires lors de l'assemblée générale**	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, rémunéré 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 2019
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 pas un montant équivalent à deux ans de sa rémunération totale (fixe et variable), attachée à son mandat et à son contrat de travail.**		
Retraite	Pas de retraite additionnelle ou supplémentaire (retraite chapeau)	Régime de retraite légal	
Rémunération à long terme (actions de performance)	22 000 actions de performance attribuées, sous conditions de performance et de présence, en juin 2019 conformément aux votes de l'assemblée générale du 9 mai 2019 (8e et 22e résolutions).		

Ce maintien a été abordé avec plusieurs actionnaires dans le cadre des échanges réguliers et du dialogue continu, notamment sur les sujets de gouvernance, et il est apparu au conseil d'administration que cette structure de rémunération était acceptable, pertinente et fondée, notamment avec ce niveau de transparence.

Tableau 1 des recommandations AMF – Tableau de synthèse des rémunérations et des options et actions attribuées à M. Olivier Rigaudy, directeur général délégué *(montants bruts – en euros)*

Par souci de transparence et de lisibilité de l'ensemble des informations en matière de rémunérations, ce tableau inclut la rémunération due à M. Olivier Rigaudy au titre de son contrat de travail de directeur financier groupe.

	2019	**2018**
Rémunérations attribuées au titre de l'exercice (détaillées dans le tableau 2 ci-après)	1 208 779 (1)	1 208 779 (1)
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 à la section 3.2.3.5 b)	3 199 533	n/a
TOTAL	**4 408 312**	**1 208 779**

(1) Dont 748 779 euros au titre de ses fonctions salariées de directeur financier groupe, conformément aux stipulations de son contrat de travail.

Tableau 2 des recommandations AMF – Tableau récapitulatif des rémunérations de M. Olivier Rigaudy, directeur général délégué *(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, étant rappelé que le vote *ex-post* individuel prévu par l'article L. 225-100 III du Code de commerce est circonscrit à la rémunération au titre du mandat.

	2019		2018	
	Montants dus	Montants versés [1]	Montants dus	Montants versés [1]
Rémunération fixe annuelle				
• au titre du mandat	80 000	80 000	80 000	80 000
• au titre du contrat de travail	520 000	520 000	520 000	520 000
Rémunération variable annuelle				
• au titre du mandat	380 000 [2]	380 000 [3]	380 000	0
• au titre du contrat de travail	220 000 [4]	220 000 [5]	220 000	220 000
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
Rémunération à raison du mandat d'administrateur	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**	**1 208 779**	**1 208 779**	**828 779**

(1) La rémunération versée au cours de l'exercice considéré 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 2019 est conditionné, conformément aux dispositions de l'article L. 225-100 III du Code de commerce (dans sa rédaction issue de l'ordonnance du 27 novembre 2019) à l'approbation des éléments de rémunération versés ou attribués au titre de 2019 par l'assemblée générale du 16 avril 2020 (7e résolution).
(3) La rémunération variable au titre de l'exercice 2018 a été versée, conformément aux dispositions de l'article L.225-100 II du Code de commerce (dans sa rédaction antérieure à l'ordonnance du 27 novembre 2019), suite au vote de l'assemblée générale du 9 mai 2019 (6e résolution).
(4) Ce montant correspond à la rémunération variable, sous conditions d'objectifs à atteindre, prévue au contrat de travail au titre de l'exercice 2019 à verser en 2020.
(5) Ce montant correspond à la rémunération variable, sous conditions d'objectifs à atteindre, prévue au contrat de travail au titre de l'exercice 2018 versé en 2019.

DÉTAIL DES ÉLÉMENTS DE RÉMUNÉRATION DE M. OLIVIER RIGAUDY POUR L'EXERCICE 2019

Les éléments de la rémunération de M. Olivier Rigaudy, directeur général délégué, au titre de l'exercice 2019 sont l'application de politique de rémunération à raison de son mandat dûment approuvée par l'assemblée générale du 9 mai 2019 dans sa 8e résolution.

Rémunération fixe

Pour 2019, 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, à titre indicatif, M. Rigaudy a perçu, en 2019, 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 annuelle

Compte tenu des résultats et performance enregistrés, des recommandations du comité des rémunérations et des nominations et après validation des éléments financiers par le comité d'audit, des riques et de la conformité, le conseil d'administration, réuni le 20 février 2020, a fixé le montant de la rémunération variable au titre de 2019 pour M. Olivier Rigaudy, en sa qualité de directeur général délégué, à la somme brute de 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 3.2.2.2 paragraphe *Rémunération variable annuelle* ci-avant).

S'agissant du détail, critère par critère, fondant cette rémunération variable, identique à celui applicable à la rémunération variable annuelle de président-directeur général, il est renvoyé à la section 3.2.2.2 paragraphe *Rémunération variable annuelle* ci-avant.

Conformément aux dispositions de l'article L. 225-100 III 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 2019 par l'assemblée générale du 16 avril 2020 (7e résolution).

Il est rappelé que la rémunération variable annuelle du directeur général délégué est soumise, depuis 2018, comme 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. À ce jour, ce mécanisme n'a pas été mis en œuvre.

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 2019, déterminée en fonction de critères de performance propres à ses fonctions techniques et salariées décrites ci-après à la section *Contrat de travail*.

Par souci de transparence, à titre indicatif, ces critères de performance et leur niveau d'atteinte, pour 2019, 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, de la rentabilité financière et de la marge et de la liquidité	50 %	Atteinte des niveaux de croissance, taux de marge opérationnelle et de gain de change attendus. Forte augmentation du résultat net. Optimisation de la charge financière du groupe et réduction du taux d'impôt.	100 %
Finalisation du déploiement de l'ERP comptable en Europe et étude avant sa mise en place en Inde	15 %	Déploiement de l'ERP comptable au sein de 15 pays de la zone CEMEA, au Royaume-Uni, en Inde et chez TLS.	100 %
Augmentation de la couverture analystes financiers du groupe	15 %	Couverture par 18 analystes financiers à fin 2019, incluant deux nouveaux analystes financiers majeurs (JP Morgan et Deutsche Bank).	100 %
Rachat des intérêts minoritaires dans le groupe	10 %	Poursuite de la mise en œuvre des intérêts minoritaires au sein du groupe (notamment rachat de l'ensemble des minoritaires de la société Hong Kong CRM Asia Ltd en avril 2019).	100 %
Mise en place d'une organisation pertinente en matière de responsabilité sociétale et environnementale	10 %	Création du département responsabilité sociétale et environnemental groupe, participation aux rencontres d'actionnaires en 2019 et début 2020, publication du premier rapport intégré prévu au premier trimestre 2020.	100 %

Rémunération à long terme en actions

Le conseil d'administration, dans sa séance du 3 juin 2019, conformément à l'autorisation d'attribution d'actions de performance approuvée par l'assemblée générale du 9 mai 2019 (22e résolution) et à la politique de rémunération pour 2019 du directeur général délégué dûment approuvée par cette assemblée (8e résolution), a décidé d'attribuer des actions de performance au directeur général délégué.

Le conseil a pris en compte l'évolution de la valeur des actions de performance dans sa décision d'attribution. Il a considéré le montant comme adapté compte tenu de la complexification des fonctions de M. Olivier Rigaudy suite au changement de dimension du groupe au cours des dernières années et de la complexification de l'activité (acquisitions majeures, ouverture de nombreux nouveaux sites...) et aussi en tenant compte de la performance (accroissement de la rentabilité et de la profitabilité du groupe, augmentation du cours de bourse...).

Un nombre de 22 000 actions de performance a été ainsi attribué conformément à la politique approuvée par l'assemblée générale.

Les conditions de performance ainsi que les règles et niveaux d'atteinte sont décrits à la section 7.2.5.3 du document d'enregistrement universel pour 2019.

La part variable (annuelle et à long-terme) représente, en tenant compte de cette attribution et en valorisant les actions de performance selon la méthode comptable, 86 % de la rémunération globale du directeur général délégué.

Il est rappelé que le directeur général délégué est tenu de conserver au nominatif au moins 30 % des actions de performance définitivement acquises jusqu'à la fin de ses fonctions.

Le nombre d'actions attribuées au directeur général délégué représente ainsi 0,037 % du capital social (au jour de l'attribution).

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.

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 1er 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 tout 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 de sa fonction salariée, soit de 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 politique de rémunération, en particulier la fixation 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 qui bénéficie uniquement, en sa qualité de salarié, du régime de retraite légal.

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'un engagement de non-concurrence entre la société et M. Olivier Rigaudy, directeur général délégué, conclu le 1er février 2018.

À ce titre, M. Olivier Rigaudy s'interdit, pendant une durée d'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 quelque 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, cet engagement de non-concurrence a été approuvé par l'assemblée générale ordinaire du 20 avril 2018.

VOTE *EX-POST* DES ACTIONNAIRES SUR LES ÉLÉMENTS DE RÉMUNÉRATION VERSÉS AU COURS OU ATTRIBUÉS AU TITRE DE L'EXERCICE 2019 EN FAVEUR DE M. OLIVIER RIGAUDY, AU TITRE DE SON MANDAT DE DIRECTEUR GÉNÉRAL DÉLÉGUÉ

Conformément aux dispositions de l'article L. 225-100 III du Code de commerce (dans sa rédaction issue de l'ordonnance du 27 novembre 2019), les éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice clos ou attribués au titre de l'exercice clos sont soumis au vote des actionnaires.

Il est ainsi proposé à l'assemblée générale du 16 avril 2020 d'émettre un vote favorable sur les éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours ou attribués au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2019 à M. Olivier Rigaudy, à raison de son mandat de directeur général délégué, tels que synthétisés dans le tableau ci-après. Dans ce cadre, il est rappelé que l'assemblée générale du 9 mai 2019 a :

- favorablement voté la politique de rémunération de M. Rigaudy en application desquels les éléments de rémunération de son mandat de directeur général délégué au titre de l'exercice 2019 ont été arrêtés ;
- approuvé la rémunération totale et les avantages de toute nature attribués à M. Rigaudy au titre de l'exercice 2018 à raison de son mandat de directeur général délégué, en ce compris la rémunération variable due à ce dernier, laquelle lui a été versée en avril 2019 à l'issue de l'assemblée générale susvisée.

- **Éléments de rémunération versés au cours de l'exercice 2019 ou attribués, au titre de l'exercice 2019 à M. Olivier Rigaudy, à raison de son mandat de directeur général délégué**

Éléments de la rémunération	Montants versés au cours de l'exercice écoulé	Montants attribués au titre de l'exercice écoulé ou valorisation comptable	Commentaire
Rémunération fixe 2019	80 000 €	-	La rémunération fixe annuelle brute de M. Olivier Rigaudy a été arrêtée par le conseil d'administration à 80 000 euros pour 2019. À titre indicatif, au titre de son contrat de travail en qualité de directeur financier groupe, M. Olivier Rigaudy perçoit une rémunération fixe annuelle brute de 520 000 euros (inchangée depuis 2017).
Rémunération variable annuelle N-1 (2019) et N-2 (2018)	380 000 € (montant attribué au titre de l'exercice 2018 et versé en mai 2019 (6e résolution – AG du 9 mai 2019)	380 000 € (montant attribué au titre de l'exercice 2019 et à verser en 2020 sous réserve et après approbation de l'assemblée générale du 16 avril 2020 – 7e résolution)	Dans sa séance du 20 février 2020, le conseil d'administration, sur recommandation du comité des rémunérations et des nominations, et après validation par le comité d'audit, des risques et de la conformité des éléments le concernant, a arrêté le montant de la rémunération variable annuelle de M. Olivier Rigaudy, en qualité de directeur général délégué, au titre de l'exercice 2019 comme suit : • 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 2019 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 3.2.2.3 paragraphe *Rémunération variable annuelle* du document d'enregistrement universel pour 2019. Cette rémunération variable annuelle est assortie d'un mécanisme de *clawback*. En outre, il est précisé que M. Olivier Rigaudy perçoit, au titre de son contrat de travail en qualité de directeur financier du groupe, une rémunération variable annuelle d'un montant maximum brut de 220 000 euros, sous conditions de performance décrites à la section 3.2.2.3 paragraphe *Rémunération variable annuelle* du document d'enregistrement universel pour 2019. Ce montant lui a été versé en 2019 au titre de l'exercice de ses fonctions salariées de 2018. Ce même montant lui a été versé en février 2020 au titre de l'exercice de ses fonctions salariées en 2019.
Rémunération variable pluriannuelle en numéraire	n/a	n/a	Le directeur général délégué ne bénéficie d'aucune rémunération variable pluriannuelle.
Rémunération exceptionnelle	n/a	n/a	Le directeur général délégué ne bénéficie d'aucune rémunération exceptionnelle.
Options d'actions, actions de performance ou tout autre avantage de long terme	n/a	SO= aucune option d'actions n'est attribuée AGA= 22 000 actions (Valorisation comptable : 3 199 533 euros)	Le directeur général délégué ne bénéficie d'aucune option d'actions. 22 000 actions de performance ont été attribuées, sous conditions de présence et de performance mesurées sur trois ans, au directeur général délégué en juin 2019. Les conditions de performance comportent deux critères dits internes (critère de croissance organique du chiffre d'affaires groupe et critère de marge opérationnelle (EBITA)) et un critère dit externe (performance boursière comparée à l'indice SBF 120 sur chaque exercice de la période). Ils sont mesurés sur trois ans. L'attribution des 22 000 actions de performance est conforme au nombre approuvé par l'assemblée générale du 9 mai 2019 (8e résolution) et représente 0,037 % du capital social (au jour de l'attribution). Cette attribution a été décidée par le conseil d'administration de Teleperformance SE dans sa séance du 3 juin 2019, conformément à l'autorisation approuvée par l'assemblée générale du 9 mai 2019 (22e résolution). Cette attribution a été décidée conformément à la politique de rémunération décrite aux paragraphes 3.2.1 et 3.2.2.3 du rapport sur le gouvernement d'entreprise pour 2019 (intégré dans le document d'enregistrement universel pour 2019).
Rémunération à raison du mandat d'administrateur	0 €	0 €	Aucune rémunération n'est versée au directeur général délégué en raison de mandat d'administrateur au sein de filiales du groupe Teleperformance (conformément aux principes et politique de rémunération décrits aux paragraphes 3.2.1.1 et 3.2.1.2 du rapport sur le gouvernement d'entreprise pour 2019 (intégré dans le document d'enregistrement universel pour 2019)).
Avantages de toute nature	0 €	0 €	M. Olivier Rigaudy ne bénéficie pas d'avantages en nature au titre de son mandat. Au titre de son contrat de travail, il bénéficie d'un véhicule de fonctions. Cet avantage est valorisé comptablement à 8 779 euros.

Éléments de la rémunération	Montants versés au cours de l'exercice écoulé	Montants attribués au titre de l'exercice écoulé ou valorisation comptable	Commentaire
Indemnité de départ ou de prise de fonctions	n/a	n/a	Le directeur général délégué ne bénéficie d'aucune indemnité de départ ou de prise de fonction au titre de son mandat. Au titre de son contrat de travail en qualité de directeur financier du groupe, le directeur général délégué ne bénéficie d'aucune indemnité ou avantage spécifique susceptible d'être dus ou versé 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 de licenciement pour faute grave ou lourde).
Retraite supplémentaire	n/a	n/a	Le directeur général délégué ne bénéficie d'aucun régime de retraite supplémentaire ou additionnel. Au titre de son contrat de travail en qualité de directeur financier du groupe, il est éligible au régime de retraite légal applicable aux salariés en France.
Indemnité de non-concurrence	0 €	0 €	M. Olivier Rigaudy, directeur général délégué, est lié par un engagement de non-concurrence autorisé par le conseil d'administration du 30 novembre 2017 et conclu le 1er février 2018, et approuvé par l'assemblée générale du 20 avril 2018 (5e résolution) et est décrit à la section 3.2.2.3 paragraphe *Indemnités relatives à une clause de non-concurrence* du document d'enregistrement universel pour 2019.

3.2.2.4 Comparaison du niveau de rémunération des dirigeants mandataires sociaux au regard des salariés

Conformément aux dispositions de l'article L. 225-37-3 I 6° et 7° du Code de commerce, le présent paragraphe présente (i) les ratios entre (a) le niveau de rémunération du président-directeur général, du directeur général (jusqu'en 2017) et du directeur général délégué (depuis 2017) et (b) la rémunération moyenne et (c) la rémunération médiane sur une base équivalent temps plein des salariés de la société (Teleperformance SE) autres que les mandataires sociaux, ainsi que (ii) l'évolution de ces ratios au cours des cinq exercices les plus récents.

Dans un souci d'utilité et de lisibilité de ces ratios, leur établissement, tant pour chaque dirigeant mandataire social que pour les salariés faisant partie de l'échantillon retenu, a intégré les éléments de rémunération suivants :

- la part fixe due au titre de l'exercice N ;
- la part variable annuelle due au titre de l'exercice N (et donc versée en année N+1) ;
- les actions de performance attribuées au titre de l'exercice N (valorisées au moment de l'attribution selon la méthode retenue pour l'établissement des comptes consolidés) ;
- les avantages en nature afférents à l'exercice N, valorisés ;
- le cas échéant, toute rémunération exceptionnelle due au titre de l'exercice N (étant rappelé que les dirigeants mandataires sociaux ne perçoivent aucune rémunération exceptionnelle au titre de leur mandat).

TELEPERFORMANCE SE

	Président-directeur général (1)	Directeur général (2)	Directeur général délégué (3)
2019 *			
Effectif retenu ** : 41			
Ratio avec la rémunération moyenne	88,12	n/a	29,37
Ratio avec la rémunération médiane	143,15	n/a	47,71
2018			
Effectif retenu ** : 47			
Ratio avec la rémunération moyenne	54,98	n/a	14,81
Ratio avec la rémunération médiane	75,17	n/a	20,25
2017			
Effectif retenu ** : 54			
Ratio avec la rémunération moyenne	50,40	37,12	n/a
Ratio avec la rémunération médiane	74,54	54,91	n/a
2016 *			
Effectif retenu ** : 53			
Ratio avec la rémunération moyenne	78,05	74,32	n/a
Ratio avec la rémunération médiane	229,40	218,44	n/a
2015			
Effectif retenu ** : 46			
Ratio avec la rémunération moyenne	53,63	40,51	n/a
Ratio avec la rémunération médiane	79,93	60,37	n/a

(1) Président exécutif jusqu'au 13 octobre 2017 puis président-directeur général depuis cette date.
(2) Directeur général jusqu'au 12 octobre 2017 inclus.
(3) Directeur général délégué depuis le 13 octobre 2017, rémunéré en cette qualité depuis le 1er janvier 2018.
** Attribution d'actions de performance au cours de l'exercice.*
*** Sur une base équivalent temps plein des salariés de la société.*

Éléments d'explication concernant les ratios liés à la rémunération du président-directeur général

- Jusqu'au 13 octobre 2017, la gouvernance du groupe était articulée autour du président fondateur et d'un directeur général. Jusqu'à cette date, M. Daniel Julien exerçait le mandat de président exécutif (soit pendant les exercices 2015, 2016 et jusqu'au 12 octobre 2017). Le mandat de président-directeur général couvre la période courant du 13 octobre au 31 décembre 2017 et les exercices 2018 et 2019.
- Il est rappelé que la structure de rémunération du président-directeur général est inchangée depuis 2013 (cf. section 3.2.1.3 du document d'enregistrement universel pour 2019) et que la nomination de M. Daniel Julien en qualité de président-directeur général ne s'est accompagnée d'aucune augmentation de sa rémunération. Le ratio lié à la rémunération du président et celui lié à la rémunération du président-directeur général sur la période des cinq derniers exercices sont présentés ensemble. Les variations correspondent à l'impact des mouvements d'effectifs sur la période et sur les attributions d'actions de performance (en 2016 et en 2019).

Éléments d'explication concernant les ratios liés à la rémunération du directeur général

- M. Paulo César Salles Vasques exerçait le mandat de directeur général au cours des exercices 2015 et 2016 et jusqu'au 12 octobre 2017 inclus.
- Aussi, à l'effet de conserver la pertinence du ratio lié à la rémunération du directeur général au titre de l'exercice 2017, sa rémunération perçue (déterminée par rapport aux éléments susvisés) au titre de son mandat de directeur général sur 2017 (sur la période susvisée) a été annualisée pour les besoins du calcul de ce ratio.
- Les fonctions de président du conseil d'administration et de directeur général étant réunies depuis le 13 octobre 2017, il n'y a pas lieu à établissement, au titre des exercices 2018 et 2019, d'un ratio lié à la rémunération du directeur général.

Éléments d'explication concernant les ratios liés à la rémunération du directeur général délégué

- La réunion des fonctions de président et de directeur général s'est accompagnée de la nomination d'un directeur général délégué le 13 octobre 2017 en la personne de M. Olivier Rigaudy, lequel exerçait ainsi ce mandat du 13 octobre au 31 décembre 2017 au cours de l'exercice 2017 et sur la totalité des exercices 2018 et 2019. Il est rappelé qu'il a été rémunéré en cette qualité qu'à compter du 1er janvier 2018.
- Le ratio lié à la rémunération du directeur général délégué est donc établi uniquement sur la période susvisée.
- Par ailleurs, il est rappelé que M. Rigaudy est également titulaire d'un contrat de travail avec Teleperformance SE en qualité de directeur financier groupe, maintenu lors de sa nomination. Par souci de cohérence des ratios, la rémunération du directeur général délégué comprend celle due et perçue au titre de son mandat et au titre de son contrat de travail avec Teleperformance SE. Cette dernière n'est donc pas intégrée au calcul de la rémunération moyenne et médiane des salariés de Teleperformance SE.

Compte tenu de la dimension très internationale du groupe, le conseil s'est interrogé sur l'opportunité, outre la publication des ratios tels qu'ils sont prévus par la loi (*i.e.* par rapport aux salariés de Teleperformance SE), de présenter des ratios équivalents établis sur la base de la rémunération d'une population plus pertinente et adaptée au groupe, par exemple à l'échelle globale du groupe ou sur les seuls effectifs français. Toutefois, le conseil a écarté ces hypothèses qui ne permettent pas une comparaison pertinente notamment en raison de la forte différenciation des standards de rémunération entre les pays et du faible effectif, à l'échelle du groupe, en France.

De l'établissement et de l'analyse de ces ratios de rémunération et de l'évolution de la performance du groupe sur la période considérée, le conseil et le comité en ont tiré les conclusions suivantes :

- la tendance d'évolution de ces ratios est globalement stable, à l'exception des exercices au cours desquels des actions de performance ont été attribuées (en 2016, en vertu de l'ancienne politique la matière, et en 2019) ;
- le changement de structure de gouvernance opéré en 2017 (réunion des fonctions de président-directeur général et nomination d'un directeur général délégué) a eu un impact financier positif pour le groupe (notamment en termes de coûts et charges) ;
- au cours de la période, la structure de rémunération du président-directeur général a évolué (le montant global annuel restant inchangé depuis 2013) (cf. section 3.2.1.3 A du document d'enregistrement universel pour 2019) et celle du directeur général délégué est inchangée, dans un contexte de fort développement et de forte croissance du groupe ;
- sur la période 2015-2019, la performance du groupe s'est accélérée et a atteint des niveaux importants :
  - le nombre de collaborateurs atteint 331 000 collaborateurs à fin 2019, soit une progression de + 141 000 collaborateurs ;
  - les investissements du groupe ont augmenté pour atteindre 252 millions d'euros à fin 2019 (contre 172 millions d'euros à fin 2015),
  - le chiffre d'affaires du groupe atteint 5 355 millions d'euros à fin 2019 (contre 3 398 millions d'euros à afin 2015),
  - le bénéfice par action atteint 6,81 euros au 31 décembre 2019 (contre 3,45 euros à fin 2015),
  - le cours de bourse, quant à lui, a atteint 217,4 euros au 31 décembre 2019 (contre 75,5 euros au 31 décembre 2015).

3.2.3 Politique de rémunération des mandataires sociaux pour 2020 (votes *ex-ante*)

Conformément aux dispositions de l'article L. 225-37-2 II du Code de commerce (dans sa rédaction issue de l'ordonnance du 27 novembre 2019), l'assemblée générale ordinaire statue sur la politique de rémunération des mandataires sociaux chaque année et en cas de modification importante apportée à cette politique.

Il est ainsi proposé à l'assemblée générale ordinaire du 16 avril 2020 d'approuver :

- les principes et éléments constituant la politique de rémunération applicable aux administrateurs de la société au sens de l'article R. 225-29-1 du Code de commerce au titre de l'exercice à clore le 31 décembre 2020, tels que présentés aux sections 3.2.1.1, 3.2.1.2, 3.2.3.1 et 3.2.3.2 du rapport sur le gouvernement d'entreprise visé à l'article L. 225-37 du Code de commerce inclus au sein du chapitre 3 du présent document d'enregistrement universel pour 2019 (8e résolution) ;
- les principes et éléments constituant la politique de rémunération applicable au président-directeur général de la société au sens de l'article R. 225-29-1 du Code de commerce au titre de l'exercice à clore le 31 décembre 2020, tels que présentés aux sections 3.2.1.1, 3.2.1.3 A, 3.2.3.1 et 3.2.3.3 du rapport sur le gouvernement d'entreprise visé à l'article L. 225-37 du Code de commerce inclus au sein du chapitre 3 du présent document d'enregistrement universel pour 2019 (9e résolution) ;
- les principes et éléments constituant la politique de rémunération applicable au directeur général délégué de la société au sens de l'article R. 225-29-1 du Code de commerce au titre de l'exercice à clore le 31 décembre 2020, tels que présentés aux sections 3.2.1.1, 3.2.1.3 B, 3.2.3.1 et 3.2.3.4 du rapport sur le gouvernement d'entreprise visé à l'article L. 225-37 du Code de commerce inclus au sein du chapitre 3 du présent document d'enregistrement universel pour 2019 (10e résolution).

3.2.3.1 Principes communs de la politique de rémunération des mandataires sociaux pour 2020

Principes directeurs

Les principes directeurs gouvernant la détermination et la révision des éléments de rémunération des mandataires sociaux, tels que décrits à la section 3.2.1 du document d'enregistrement universel pour 2019, font partie de la politique de rémunération applicable à ces derniers, laquelle est précisée et complétée, pour 2020, par les éléments décrits à la présente section 3.2.3. La politique de rémunération des mandataires sociaux, au sens des articles L. 225-37-3 et R. 225-29-1 du Code de commerce, résulte donc de ces deux sections.

Méthodologie

Pour l'établissement de ses recommandations concernant les rémunérations des mandataires sociaux de la société pour l'exercice 2020, le comité des rémunérations et des nominations a notamment pris en considération les résultats des votes exprimés par les actionnaires lors des assemblées des 20 avril 2018 et 9 mai 2019, l'évolution du groupe, de son environnement et de ses activités. Il s'est également appuyé sur l'étude sur les rémunérations des dirigeants mandataires sociaux du groupe conduite, fin 2018 et à sa demande, par un cabinet externe indépendant spécialisé en matière de rémunération et dont les développements et conclusions demeurent d'actualité. Les conclusions de cette étude sont décrites dans le document de référence pour 2018 déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 4 mars 2019 sous le numéro D19-0093 et reprises dans cette section.

Le cabinet mandaté 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. Ces sociétés ont été retenues en raison de leur capitalisation boursière, leur taille appréciée au regard du chiffre d'affaires, leur présence importante aux États-Unis, le nombre de 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 %) et 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 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 étaient 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), mais modifiée 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 avait ainsi confirmé 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, des évolutions du groupe en 2019 et sur proposition du comité des rémunérations et des nominations, le conseil, dans ses séances du 5 décembre 2019 et du 20 février 2020, hors la présence du président-directeur général (lequel n'a pas non plus pris part au vote) a réexaminé et fixé la politique de rémunération, pour l'exercice 2020, des mandataires sociaux. Cette politique comporte des principes communs à tous les mandataires et est ensuite précisée et déclinée pour les administrateurs (section 3.2.3.2 ci-après), le président-directeur général (section 3.2.3.3 ci-après) et le directeur général délégué (section 3.2.3.4 ci-après).

Décisions du conseil d'administration pour 2020

Dans l'élaboration de ses recommandations pour 2020, le comité des rémunérations et des nominations a également pris en compte (i) l'adhésion exprimée par l'assemblée générale des actionnaires au cours des années passées et (ii) les attentes exprimées par les actionnaires sur la politique de rémunération applicable au président-directeur général et au directeur général délégué pour 2019.

Le conseil d'administration a ainsi décidé, pour 2020, sur recommandation du comité des rémunérations et des nominations, de :

- maintenir inchangés les principes de répartition et de détermination des rémunérations dus ou attribuées en faveur des administrateurs (anciennement « jetons de présence ») ;

(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, STMicroelectonics, 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.

- 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 les principes d'attribution décidés en 2019 en matière de rémunération à long terme en actions et décrits à la section 3.2.1.1. du document d'enregistrement universel pour 2019 ;
- maintenir inchangée la répartition entre la part fixe et la part variable adoptée depuis 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 de maintenir des critères qualitatifs liées aux aspects RSE dans la rémunération variable annuelle ;
- maintenir, sans suspension, le contrat de travail de M. Rigaudy en qualité de directeur financier groupe.

Dans la logique de bonne gouvernance à laquelle il est attaché, le conseil a en effet 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 restent distinctes de celles de directeur général délégué et correspondent à des missions et responsabilités différentes ; M. Olivier Rigaudy continue de remplir ses fonctions techniques de directeur financier groupe exactement comme par le passé et assume en plus, depuis octobre 2017, la mission de directeur général délégué aux côtés du président-directeur général et les responsabilités associées. En conséquence, la rémunération totale perçue par M. Olivier Rigaudy comprend la rémunération prévue par son contrat de travail en contrepartie de ses fonctions salariées de directeur financier groupe, à laquelle s'ajoute une rémunération au titre des missions attachées à son mandat ;
- l'inadéquation de la suspension au regard de ses effets : la suspension ou la cessation du contrat de travail auraient conduit la société à compenser la perte de droits en matière de retraite et de couverture de santé, ce qui aurait engendré inutilement des charges et coûts supplémentaires pour la société ;
- le niveau et le degré de transparence du groupe en matière de rémunération de ses dirigeants : l'existence d'un contrat de travail constitue un élément à part entière de la politique de rémunération des mandataires sociaux, comme le prévoit l'article L. 225-137-2 du Code de commerce (dans sa rédaction issue de l'ordonnance du 27 novembre 2019). En outre, conformément aux dispositions de l'article L. 225-37-3 du Code de commerce, le groupe décrit de manière précise tous les éléments de rémunération perçus par ses dirigeants qu'ils soient la contrepartie de l'exercice d'un mandat social ou d'un contrat de travail. Les éléments de rémunération attachés au contrat de travail sont ainsi pris en compte pour l'élaboration de la rémunération du mandat social et 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 3.2.2.3. du document d'enregistrement universel pour 2019) 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.

Par ailleurs, certains actionnaires avaient souhaité pouvoir s'exprimer, en assemblée générale, dans le cadre du vote *ex-post*, sur la rémunération attribuée et perçue au titre du contrat de travail et pas seulement sur celle attribuée et perçue au titre du mandat. Le comité des rémunérations et des nominations et le conseil ont, de nouveau, 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*), tel que remanié par l'ordonnance du 27 novembre 2019.

Les nouvelles dispositions des articles L. 225-37-3 I et L. 225-100 II du Code de commerce prévoient, parmi les informations reflétant la mise en œuvre de la politique de rémunération des mandataires et sur lesquelles portent le nouveau volet du vote *ex-post* « global », une information sur les rémunérations versées ou attribuées au mandataire concerné par une entité du périmètre de consolidation, ce qui inclut les rémunérations attachées au contrat de travail dudit mandataire. Les actionnaires sont donc amenés à considérer, parmi les éléments fondant leur appréciation de la mise en œuvre de la politique de rémunération des mandataires (dirigeants et non-dirigeants), le niveau de rémunération attaché à un contrat de travail. En revanche, les dispositions de l'article L. 225-100 III du Code de commerce organisant le vote *ex-post* « individuel », mandataire dirigeant par mandataire dirigeant, le cantonne, comme avant l'entrée en vigueur de l'ordonnance du 27 novembre 2019, aux éléments de rémunération et avantages liés au mandat social du mandataire dirigeant considéré, sans l'étendre aux sommes, le cas échéant, versées à un autre titre par une entité du groupe consolidé. L'Autorité des marchés financiers dans son rapport 2018 sur le gouvernement d'entreprise (page 75) et la rémunération des dirigeants des sociétés cotées avait confirmé cette lecture, qui reste d'actualité, et rappelé que sont exclues du vote les sommes qui ne sont pas dues au titre du mandat.

S'agissant du vote *ex-ante* sur la politique de rémunération au titre de l'exercice en cours, les articles L. 225-37-2 et R. 225-29-1 du Code de commerce limitent, s'agissant du contrat de travail, les informations constitutives de la politique de rémunération sur laquelle porte le vote à sa durée, à la période de préavis éventuelle et à ses conditions de résiliation. Ainsi, seuls les éléments de rémunération attaché au mandat sont reflétés dans la politique de rémunération des mandataires soumise à l'approbation des actionnaires.

Le législateur, s'il a entendu s'assurer de l'information complète des actionnaires, n'a pas entendu modifier les dispositions impératives du droit du travail dont la rémunération ne peut donc être soumise à aléa.

En conséquence :

- le conseil a réaffirmé sa décision de se conformer à la loi en (i) l'intégrant parmi les informations objet du vote *ex-post* « global » prévu par l'article L. 225-100-II du Code de commerce, (ii) en cantonnant le vote *ex-post* « individuel » prévu par le nouvel article L. 225-100 III du Code de commerce aux éléments de rémunération et avantages attachés au mandat et (iii) en limitant le vote *ex-ante* aux informations légales, soit aux éléments de rémunération et avantages attachés au mandat ; étant entendu que les actionnaires pourront s'exprimer, en assemblée, sur toute modification qui serait apportée au contrat de travail (y compris sa rémunération) au titre de la procédure des conventions et engagements réglementés ;
- le conseil a également réaffirmé son engagement 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 par la société ou par une société du groupe de consolidation, qu'elle le soit au titre d'un mandat et/ou d'un contrat de travail et/ou à un autre titre.

Le conseil s'est par ailleurs interrogé sur l'application concrète de la politique de rémunération dans l'hypothèse, en cours d'exercice, d'un changement de la structure de gouvernance ou de nomination d'un nouveau mandataire, soit pour remplacer un mandataire (dirigeant ou administrateur) dont les fonctions auraient cessé, soit pour renforcer la direction générale ou le conseil d'administration. Dans de telles circonstances :

- s'il s'agit dun administrateur, sa rémunération sera déterminée conformément à la politique de rémunération applicables aux administrateurs ; dans le cadre de la répartition de l'enveloppe de rémunération annuelle, le conseil d'administration tiendra ainsi compte de la date de son entrée en fonction ;
- s'il s'agit dun dirigeant, le comité des rémunérations et le conseil mèneront une analyse globale de la situation du dirigeant concerné (compétences, expérience, mission confiée, appartenance ou non au groupe, etc.) et du groupe (contexte de la nomination, modifications dans la gouvernance, performance, etc.), afin notamment de décider si sa rémunération totale doit être alignée, dans sa structure et ses montants, avec celle, selon le cas, du président-directeur général ou du directeur général délégué (cf. § 3.2.3.3. et 3.2.3.4. ci-dessous) ou ajustée.

En toute hypothèse, cette rémunération sera fixée conformément à la politique de rémunération des mandataires sociaux. En outre, le conseil a d'ores et déjà acté qu'une telle situation pouvait l'amener à recourir à la dérogation ouverte par l'article L. 225-37-2 III du Code de commerce en cas d'obligation de remplacer de manière soudaine et imprévisible le président-directeur général, de façon à conserver une nécessaire liberté de choix du remplaçant pour assurer la viabilité et la pérennité, à court ou moyen terme, de la société. Le cas échéant, les ajustements rendus nécessaires à la politique de rémunération en vigueur resteraient limités aux éléments suivants : montants et proportion de la rémunération fixe et de la rémunération variable, éligibilité aux actions de performance, avantages en nature, engagement de non-concurrence.

Conformément aux dispositions de l'article L. 225-100 II du Code de commerce, cette politique sera soumise à l'approbation des actionnaires à l'occasion de l'assemblée générale appelée à se réunir le 16 avril 2020 (résolutions 8 à 10).

3.2.3.2 Politique de rémunération attribuée des administrateurs pour 2020

Pour 2020, le conseil d'administration, sur recommandation de son comité des rémunérations et des nominations, a décidé de maintenir inchangées les principes déterminant la rémunération attribuable aux administrateurs (anciennement « jetons de présence »). Ces principes (décrits aux sections 3.2.1.1 et 3.2.1.2 du document d'enregistrement universel pour 2019) sont les suivants :

- une rémunération fixe et une rémunération variable versée sous conditions de présence ;
- une part variable prépondérante ;
- une rémunération spécifique additionnelle en cas de participation à un comité ;
- une rémunération spécifique additionnelle pour l'administrateur référent ;
- une rémunération spécifique additionnelle pour tenir compte de l'éloignement géographique des administrateurs ;
- l'absence de rémunération au titre du mandat d'administrateur en cas de rémunération versée au titre d'un contrat de travail ou au titre d'un mandat exécutif au sein de la filiale ;
- la possibilité d'une rémunération au titre d'un mandat non exécutif de président du conseil au sein d'une filiale, selon examen au cas par cas du comité des rémunérations et des nominations.

En application de ces principes, le conseil d'administration, sur recommandation du comité des rémunérations et des nominations, a arrêté les règles pour l'exercice 2020. Dans l'hypothèse de la création d'un nouveau comité du conseil en 2020, le conseil pourra décider de l'octroi d'une rémunération à ses membres, dans le respect des principes susvisés et dans la limite de l'enveloppe annuelle allouée par l'assemblée générale. En toute hypothèse, la rémunération allouée aux membres d'un tel comité n'excèdera pas le montant de la rémunération, fixe et variable, allouée aux membres du comité des rémunérations et des nominations. Ces règles sont les suivantes :

- Rémunération d'administrateur : une part fixe annuelle de 25 000 euros et une part variable de 6 000 euros par séance du conseil versée sous condition de présence ;
- Rémunération de membre du comité des rémunérations et des nominations : une part fixe annuelle de 7 500 euros (doublée pour le président du comité) et une part variable de 3 500 euros par séance, sous condition de présence ;
- Rémunération de membre du comité d'audit, des risques et de la conformité : une part fixe annuelle de 10 000 euros (doublée pour le président du comité) et une part variable de 4 500 euros par séance, sous condition de présence ;
- Rémunération spécifique de l'administrateur référent : une rémunération fixe annuelle de 50 000 euros ;
- Rémunération spécifique en raison de l'éloignement géographique : 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) et de 3 500 euros par participation à un conseil ou à un comité pour les administrateurs venant d'un pays hors d'Europe.

Il est enfin rappelé que, conformément aux dispositions de l'article L. 225-100 II du Code de commerce, le versement de la rémunération à verser, en 2021, aux administrateurs en contrepartie de l'exercice de leur mandat au titre de l'exercice 2020 est subordonné au vote favorable par l'assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice à clore le 31 décembre 2020 au titre du vote *ex-post* global (approbation de la politique de rémunération mise en œuvre en 2020).

3.2.3.3 Politique de rémunération du président-directeur général pour 2020

La rémunération attribuée au président-directeur général pour 2020 a été fixée par décision du conseil d'administration réuni les 5 décembre 2019 et 20 février 2020 sur recommandation du comité des rémunérations et des nominations. Il a décidé de maintenir les éléments de rémunération tels qu'ils ont été mis en œuvre à l'issue de l'assemblée générale du 9 mai 2019, dans le prolongement des principes détaillés à la section 3.2.1.1 du document d'enregistrement universel pour 2019.

À titre indicatif, l'évolution, depuis 2016, des éléments de rémunération du président-directeur général est présentée à la section 3.2.1.3 A du document d'enregistrement universel pour 2019.

Rémunération fixe annuelle

Pour 2020, 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 depuis 2018). Il est rappelé que la part fixe de la rémunération de M. Julien avait été réduite à compter du 1er janvier 2018 de 3 750 000 dollars US (montant 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 2020, à la somme brute de 2 625 000 dollars US, un montant équivalent à celui de sa rémunération fixe annuelle (inchangé depuis 2018). Comme par le passé, cette rémunération est exprimée sous la forme d'un maximum. En cas de surperformance d'un ou de plusieurs objectifs, aucune rémunération supplémentaire ne serait attribuée ou versée.

Les conditions de performance assortissant cette rémunération variable ont été fixées par le conseil d'administration, sur recommandation de son comité des rémunérations et des nominations, dans ses séances des 5 décembre 2019 et 20 février 2020. 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 aux priorités identifiées en matière de responsabilité sociétale et environnementale (RSE) pour 2020. Dans un souci continue de transparence en matière de rémunération, le groupe rend désormais publics, de manière prospective, les niveaux d'atteinte attendus.

Afin de déterminer la réalisation totale ou partielle des objectifs, le conseil a conservé le système de calcul par points en place depuis de nombreuses années (cf. section 3.2.1.3. A du document d'enregistrement universel pour 2019). 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.

Critères quantitatifs (poids : 80 %)

Au titre des critères quantitatifs, les critères et niveaux suivants ont été fixés en prenant en considération, à l'occasion de l'exercice budgétaire, (i) l'évolution attendue des performances opérationnelles de Teleperformance, (ii) les niveaux de performance opérationnelle estimées et attendues du marché et des concurrents du groupe et (iii) l'environnement géopolitique international. Ils reposent sur des hypothèses sérieuses et exigeantes.

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

Nombre de points attribués	Objectif
0 point	Inférieur à 5 %
10 points	Égal à 5 % et inférieur à 6 %
20 points	Égal à 6 % et inférieur à 6,5 %
30 points	Égal à 6,5 % et inférieur à 7 %
40 points	Égal à 7 % et au-delà
TOTAL	**40 POINTS**

Taux d'EBITA courant

Nombre de points attribués	Objectif
0 point	Inférieur à 14,1 %
10 points	Égal à 14,1 % et inférieur à 14,2 %
20 points	Égal à 14,2 % et inférieur à 14,3 %
30 points	Égal à 14,3 % et inférieur à 14,4 %
40 points	Égal à 14,4 % et au-delà
TOTAL	**40 POINTS**

Critères qualitatifs (Poids : 20 %)

Au titre des critères qualitatifs, les critères suivants ont été arrêtés et sont fondés sur les priorités du groupe identifiées pour 2020, tel qu'elles ressortent de l'analyse de matérialité en matière de responsabilité sociétale et environnementale établie fin 2019 (cf. section 2.2.1 du document d'enregistrement universel pour 2019).

En matière d'engagement des employés (pour 10 %)

- Objectif : la poursuite de l'obtention de distinctions portant sur la satisfaction des salariés et collaborateurs au travail (de type *Best Places To Work*, *Great Place To Work*, *Global Best employers program* ou équivalents) délivrés par des organismes indépendants réputés.
- Éléments d'appréciation : maintien, au moins, du nombre de distinctions obtenues au cours de l'exercice 2019.

Sécurité des données (pour 10 %)

- Objectif : le déploiement au niveau du groupe du plan d'envergure en matière de sécurité informatique.
- Éléments d'appréciation :
  - mise en place d'une gouvernance adaptée ;
  - mise en place d'outils et procédures d'identification, d'évaluation et de gestion du risque cyber ;
  - amélioration de la perception et de la sensibilisation au travers de programmes de formation globaux (déploiement, nombre de personnes formées...) ;
  - adoption et appropriation des principes du *NIST Cybersecurity Framework* ;
  - amélioration des dispositifs de détection par le déploiement d'outils pertinents à l'échelle du groupe ;
  - déploiement d'un volet spécifique opérationnel en matière de gestion de crise en la matière ;
  - restitutions au comité d'audit, des risques et de la conformité.

Par ailleurs, la rémunération variable pour 2020 du président-directeur général reste assortie du mécanisme de *clawback* introduit en 2018 et décrit à la section 3.2.2.2 paragraphe *Rémunération variable annuelle*.

Il est rappelé que, conformément aux dispositions de l'article L. 225-100 III alinéa 2 du Code de commerce, le versement de la rémunération variable qui sera attribuée, au titre de 2020, à M. Daniel Julien à raison de son mandat de président-directeur général, est conditionné à l'approbation par l'assemblée générale ordinaire à tenir en 2021 des éléments de sa rémunération versés au cours de l'exercice 2020 ou attribués au titre de l'exercice 2020 en raison de son mandat de président-directeur général.

Rémunération à long terme en actions (attributions d'actions de performance ou mécanismes équivalents)

Conformément à la nouvelle politique d'attribution mise en place en 2019 et reconduite en 2020, décrite ci-avant, aux autorisations conférées par l'assemblée générale du 9 mai 2019 (7e et 22e résolutions), le conseil, sur recommandation du comité des rémunérations et des nominations, a décidé de maintenir en 2020 le nombre maximum d'actions de performance pouvant être attribuée par année au président-directeur général à 58 333 actions. Cette limite annuelle est ainsi identique à celle arrêtée lors de l'attribution décidée en juin 2019. Ce plafond, connu à l'avance, entend limiter la dilution potentielle issue de l'attribution et est cohérent avec la stabilité du président-directeur général fondateur dans l'actionnariat de la société, ce dernier n'ayant cédé aucune action au cours des sept dernières années. Le conseil a également pris en compte les éléments suivants dans la détermination du plafond d'attribution pour 2020 :

- la rémunération globale de M. Julien, fondateur du groupe, est, en montant perçus, inchangée depuis 2013 ;
- la structure et les conditions d'atteinte de sa rémunération, notamment sa part variable, sont toutefois devenues plus contraignantes pour l'intéressé (baisse de la part fixe, introduction d'un mécanisme de *clawback*) alors même que les résultats et les performances sont en constante progression sur une période durable ;
- l'acquisition définitive du nombre total des actions attribuées sous conditions de performance, exigeantes et en ligne avec la stratégie et la communication financière du groupe, 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 alors la rémunération globale totale des dirigeants mandataires sociaux a baissé sur la période.

Au regard de ces éléments factuels, le maintien, à titre de plafond d'attribution du nombre d'actions attribué en juin 2019, malgré la hausse du cours de bourse depuis, est justifiée et contribue par ailleurs à l'alignement des intérêts à long terme du président-directeur général avec celui des actionnaires.

S'agissant des critères de performance de l'attribution appelés à être décidée en 2020, ils reposeront, comme pour l'attribution 2019, sur des critères en lien avec la stratégie long terme telle que définie par le conseil d'administration, applicables pour les attributions en vertu de l'autorisation donnée par l'assemblée générale du 9 mai 2019 (22e résolution). Ces critères seront mesurés sur la période allant du 1er janvier 2020 au 31 décembre 2022 et consistent en deux critères dits internes (critère de croissance organique du chiffre d'affaires groupe et critère de marge opérationnelle (EBITA)) et un critère dit externe (performance boursière comparée à l'indice SBF 120 sur chaque exercice de la période) :

- le premier critère de performance est fondé sur la croissance organique du chiffre d'affaires consolidé du groupe (à taux de change et périmètre constants) entre l'exercice clos le 31 décembre 2019 et l'exercice clos le 31 décembre 2022 (la « croissance organique du chiffre d'affaires ») ; et

- le deuxième critère de performance est fondé sur le taux de la marge opérationnelle EBITA [1] de l'exercice clos le 31 décembre 2022 (hors éléments non récurrents [2]) (le « taux de la marge d'EBITA ») ; et
- le troisième critère de performance est fondé sur la surperformance du cours de l'action Teleperformance SE par rapport à l'indice SBF 120 sur chacune des trois années du plan. Il sera calculé en comparant la moyenne des performances des cours moyens annuels des exercices clos les 31 décembre 2020, 2021 et 2022 (i) de l'action Teleperformance SE et (ii) du SBF 120 (« évolution du cours de l'action »).

Chacun des trois critères donne droit à un tiers des actions. Un pourcentage de crédit d'actions est attribué en fonction des niveaux atteints. Le pourcentage final de crédit d'actions sera égal à l'addition des pourcentages de crédit d'actions pour chaque critère de performance, tels que décrits ci-dessous, divisés par trois. Ce pourcentage sera ensuite appliqué au nombre d'actions initialement alloué à chaque bénéficiaire pour calculer le nombre final d'actions à lui attribuer définitivement, arrondi, le cas échéant, au nombre entier supérieur. Cependant aucune action de performance ne sera acquise par les bénéficiaires si la croissance organique du chiffre d'affaires est inférieure à 15 % ou si le taux de la marge d'EBITA est inférieur à 14,4 %.

Pour l'attribution 2020, il est envisagé de soumettre l'acquisition définitive des actions de performance pour l'ensemble des bénéficiaires du plan (dont le président-directeur général et le directeur général délégué) aux niveaux d'atteinte suivants :

1) Critère de croissance organique du chiffre d'affaires groupe (à périmètre et taux de change constants)

Pourcentage de crédit d'actions	0 %	50 %	75 %	100 %
Croissance organique du chiffre d'affaires (« CA »)	< 15%	15% ≤ CA < 17,5%	17,5% ≤ CA < 20%	≥ 20%

2) Critère de taux de marge opérationnelle (EBITA) (hors éléments non récurrents)

Pourcentage de crédit d'actions	0 %	50 %	75 %	100 %
Taux de la marge d'EBITA (« EBITA »)	< 14,4%	14,4% ≤ EBITA < 14,5%	14,5% ≤ EBITA < 14,6%	≥ 14,6%

3) Critère de l'évolution du cours de l'action

Pourcentage de crédit d'actions	0 %	50 %	75 %	100 %
Évolution du Cours de l'Action (« Cours »)	< 100 points de base (pb)	100 pb ≤ Cours < 200 pb	200 pb ≤ Cours < 300 pb	≥ 300 pb

La détermination de l'atteinte ou non d'un critère de performance ainsi que les évaluations et calculs nécessaires à cette détermination seront effectués par le conseil d'administration, sur recommandation de son comité des rémunérations et des nominations.

Comme indiqué (cf. section 3.2.1.1. ci-dessus), 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, lequel devrait alors motiver sa décision conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF (maintien *prorata*, maintien des conditions de performance et justifications de sa décision).

Avantages en nature

Les avantages en nature attribués au président-directeur général consistent, comme en 2019, 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 et volontaire, décrit à la section 3.2.2.2 paragraphe *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 un engagement de non-concurrence dont les modalités décrites à la section 3.2.2.2 paragraphe *Indemnités 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. La conclusion et la modification ultérieure de cet engagement de non-concurrence ont suivi la procédure des conventions réglementées conformément aux dispositions de l'article L. 225-42-1 du Code de commerce (abrogé par l'ordonnance du 27 novembre 2019), alors en vigueur et applicable.

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.

Synthèse des engagements et 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, *prorata* appliqué et les conditions de performance restent applicables.

(1) EBITA (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.

(2) 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 de tout autre coût inhabituel de par sa nature ou son montant.

3.2.3.4 Politique de rémunération du directeur général délégué pour 2020

La rémunération attribuée pour 2020 au directeur général délégué a été fixée par décision du conseil d'administration réuni les 5 décembre 2019 et 20 février 2020 sur recommandation du comité des rémunérations et des nominations. Il a décidé de maintenir les éléments de rémunération tels qu'ils ont été approuvés par l'assemblée générale du 9 mai 2019, dans le prolongement des principes détaillés à la section 3.2.1.3. B du présent document d'enregistrement universel pour 2019. L'étude conduite en 2018 par un cabinet spécialisé (cf. *supra* section 3.2.3.1) a en effet confirmé l'adéquation de la structure et des montants de la rémunération totale perçue par M. Olivier Rigaudy compte tenu notamment de la structure et de la géographie de l'activité du groupe.

Le descriptif des éléments de rémunération de M. Olivier Rigaudy, à raison de son mandat de directeur général délégué au titre de l'exercice 2020 est présenté ci-après. Par souci de transparence, à l'effet de permettre aux actionnaires une appréciation pertinente de ces éléments, cette section intègre également, à titre indicatif, les éléments de M. Olivier Rigaudy en sa qualité de salarié de la société

Rémunération fixe annuelle

Pour 2020, la part fixe annuelle de la rémunération de M. Olivier Rigaudy, au titre de son mandat de directeur général délégué a été maintenue à une somme brute de 80 000 euros (inchangée depuis 2018).

À titre indicatif, il est rappelé que M. Rigaudy, directeur général délégué, percevra également en 2020, au titre de ses fonctions salariées, la rémunération prévue par son contrat de travail, soit une rémunération fixe annuelle (brute) de 520 000 euros (inchangée depuis 2018).

Rémunération variable annuelle

Pour 2020, le montant maximum de la rémunération variable annuelle du directeur général délégué à raison de son mandat a été maintenue à la somme brute de 380 000 euros (inchangé depuis 2018). Comme les années précédentes, cette rémunération est exprimée sous la forme d'un maximum. En cas de surperformance d'un ou de plusieurs objectifs, aucune rémunération supplémentaire ne serait attribuée ou versée.

Les conditions de performance assortissant la rémunération variable attachée aux fonctions de directeur général délégué ont été fixées par le conseil d'administration, sur recommandation de son comité des rémunérations et des nominations, dans ses séances du 5 décembre 2019 et 20 février 2020. Ils sont identiques à ceux arrêtées pour la rémunération variable annuelle du président-directeur général étant précisé que la contribution personnelle est prise en compte pour la part qualitative. Ils sont décrits à la section 3.2.3.3.

Par ailleurs, la rémunération variable pour 2020 du directeur général délégué reste soumise, comme celle du président-directeur général, au mécanisme de *clawback* décrit à la section 3.2.2.2 ci-avant.

Il est rappelé que, conformément aux dispositions de l'article L. 225-100 III alinéa 2 du Code de commerce, le versement de la rémunération variable qui sera attribuée au directeur général délégué au titre de 2020, à raison de son mandat, est conditionné à l'approbation par l'assemblée générale ordinaire à tenir en 2021 des éléments de rémunération versés au cours de l'exercice 2020 ou attribués au cours de l'exercice 2020 à raison de son mandat.

À titre indicatif, il est par ailleurs rappelé que M. Olivier Rigaudy a vocation à percevoir également, en raison de ses fonctions salariées de directeur financier groupe, la rémunération variable prévue par son contrat de travail, à savoir une rémunération variable maximum (brute) de 220 000 euros au titre de l'exercice 2020 (inchangé depuis 2018), déterminée en fonction de critères de performance propres à ses fonctions techniques et salariés. Cette rémunération (à verser en 2021) ne pourra pas être augmentée par le versement de primes exceptionnelles.

Dans un souci de transparence, la société rend également publics, à titre indicatif, les objectifs de la rémunération variable de M. Rigaudy au titre de son contrat de travail. Ils ont été fixés de manière précise et communiqués au comité des rémunérations et des nominations. Pour l'exercice 2020, ces objectifs consistent en :

- management de la performance du groupe en vue de garantir l'atteinte des objectifs annuels (rentabilité financière, marge et liquidité) (40 %) ;
- refonte des financements du groupe et diversification des véhicules de financement (30 %) ;
- amélioration de l'efficacité des processus d'achats et d'investissement (10 %) ;
- amélioration de la couverture analystes (analystes financiers et RSE) et des certifications RSE (10 %) ;
- poursuite du déploiement de l'ERP comptable au sein du groupe (10 %).

Rémunération à long terme en actions (attributions d'actions de performance ou mécanismes équivalents)

Conformément à la nouvelle politique d'attribution mise en œuvre en 2019 et reconduite en 2020, décrite ci-avant, le conseil, sur recommandation du comité des rémunérations et des nominations, a décidé que le nombre maximum d'actions de performance pouvant être attribuée en 2020 au directeur général délégué ne pourra excéder 22 000 actions. Ce plafond, identique à celui arrêté en 2019, aboutit à une rémunération variable totale (court terme et long terme) maximum (en cas d'atteinte à 100 % des objectifs) représenter plus de 80 % de la rémunération totale de M. Rigaudy, participant de l'alignement recherché des intérêts des dirigeants avec ceux des actionnaires.

S'agissant des critères de performance de l'attribution décidée en 2020, ils reposeraient, comme pour l'attribution 2019, sur des critères en lien avec la stratégie long terme telle que définie par le conseil d'administration, applicables pour les attributions en vertu de l'autorisation donnée par l'assemblée générale du 9 mai 2019 (22e résolution). Ces critères seront mesurés sur la période allant du 1er janvier 2020 au 31 décembre 2022 et consistent en deux critères dits internes (critère de croissance organique du chiffre d'affaires groupe et critère de marge opérationnelle (EBITA)) et un critère dit externe (performance boursière comparée à l'indice SBF 120 sur chaque exercice de la période). Les niveaux d'atteinte sont identiques à ceux fixés pour le président-directeur général (cf. section 3.2.3.3 paragraphe *Rémunération à long terme en actions*).

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 (*prorata*, maintien des conditions de performance et justifications de sa décision).

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 un engagement de non-concurrence dont les modalités sont décrites à la section 3.2.2.3 *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.

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.

Synthèse des engagements et 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, *prorata* 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.*

3.2.3.5 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

Information requise aux tableaux 10 et 6 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 document d'enregistrement universel pour 2019 :

Numéro de plan	160428TP	161102TP	170623TP	180102TP	180228TP	190603TP
Date de l'assemblée générale	28/04/2016	28/04/2016	28/04/2016	28/04/2016	28/04/2016	09/05/2019
Date du conseil d'administration	28/04/2016	02/11/2016	23/06/2017	30/11/2017	28/02/2018	03/06/2019
Date d'attribution	28/04/2016	02/11/2016	23/06/2017	02/01/2018	28/02/2018	03/06/2019
Nombre total de droits à actions attribuées	914 300	151 508	11 600	6 000	1 000	442 241
Nombre total de bénéficiaires	239	29	1	1	1	411
dont nombre total attribué aux dirigeants mandataires sociaux :						
• Daniel Julien (1)	-	-	-	-	-	-
• Olivier Rigaudy (2)						
Nombre	-	-	-	-	-	22 000
Valorisation des actions, à l'attribution selon la méthode retenue pour les comptes consolidés						3 199 533 € (3)
Date d'acquisition définitive	28/04/2019	02/11/2019	23/06/2020	02/01/2021	28/02/2021	03/06/2019
Date de fin de la période de conservation	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a
Conditions de performance (4)	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
Nature des actions attribuées	Actions nouvelles et existantes	Actions nouvelles et existantes	Actions nouvelles ou existantes	Actions nouvelles ou existantes	Actions nouvelles ou existantes	Actions nouvelles ou existantes
Nombre cumulé de droits à actions annulées ou caduques	113 700	11 632	0	0	0	15 349
Nombre d'actions définitivement acquises	800 600	139 876	-	-	-	
Nombre de droits restant en circulation	-		11 600	6 000	1 000	426 892

(1) 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.
(2) Directeur général délégué depuis le 13 octobre 2017.
(3) Valorisation selon la méthode retenue pour les comptes consolidés au 31 décembre 2019 : cf. note 3.5 "Paiements fondés sur des actions" des comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2019 (chapitre 5 du document d'enregistrement universel pour 2019) : un tiers des actions est valorisé à 108,50 euros et deux tiers à 163,90 euros.
(4) Les conditions de performance sont décrites à la section 7.2.5.3 du document d'enregistrement universel pour 2019.

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 2016	Plan TGI 2019
Date d'attribution	28/04/2016	03/06/2019
Nombre total de droits à actions attribuées	350 000	58 333
Nombre total de bénéficiaires	2	1
• Daniel Julien	175 000	58 333
• Paulo César Salles Vasques (1)	175 000	n/a
Date d'acquisition définitive	28/04/2019	03/06/2022
Date de fin de la période de conservation	n/a	n/a
Conditions de performance (2)	Oui	Oui
Valorisation des actions, à l'attribution, pour chaque bénéficiaire, selon la méthode retenue pour les comptes consolidés	13 160 000 € (3)	8 483 563 € (4)
Nombre cumulé de droits à actions annulées ou caduques	70 959	0
Nombre d'actions définitivement acquises	279 041	0
Nombre de droits restants en circulation	0	58 333

(1) Directeur général jusqu'au 12 octobre 2017.
(2) Les conditions de performance sont décrites à la section 7.2.5.3 du document d'enregistrement universel pour 2019.
(3) Il est rappelé qu'aucune attribution n'a été effectuée en 2017 et 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 (juste valeur retenue de 75,20 euros) et est décrite dans le document de référence pour l'exercice 2018 (déposé sous le numéro D19-0093 auprès de l'Autorité des marchés financiers le 4 mars 2019).
(4) Valorisation selon la méthode retenue pour les comptes consolidés au 31 décembre 2019 : cf. note 3.5 "Paiements fondés sur des actions" des comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2019 (chapitre 5 du document d'enregistrement universel pour 2019) : un tiers des actions est valorisé à 108,50 euros et deux tiers à 163,90 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 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). Un nombre total de 279 041 actions ont été acquises par les bénéficiaires le 29 avril 2019 ;
- en juin 2019, portant sur un nombre total de 58 333 actions au profit d'un bénéficiaire, M. Julien, président-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 3 juin 2019 (Plan 190603TP) (cf. section 7.2.5.3 du document d'enregistrement universel pour 2019).

Actions de performance devenues disponibles au cours de l'exercice 2019 (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 TGI 2016 du 28 avril 2016	175 000	Oui (conditions de performance [1] et de présence)
Olivier Rigaudy [2]	Plan n° 160428TP du 28 avril 2016	48 000	Oui (conditions de performance [1] et de présence)

(1) Les conditions de performance sont décrites à la section 7.2.5.3 du document d'enregistrement universel pour 2019.
(2) Directeur général délégué depuis le 13 octobre 2017.

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 d'enregistrement universel.

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 3.1.3 *Le conseil d'administration* et 7.1.2.5 *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 20 février 2020.

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 :

- la période commençant trente (30) jours calendaires avant la date prévue pour la publication des comptes consolidés et sociaux annuels et des comptes consolidés semestriels et expirant le jour de la publication desdits comptes à minuit ;
- la période commençant quinze (15) jours calendaires avant la date prévue pour la publication des informations financières trimestrielles et expirant le jour de la publication desdites informations à minuit.

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 pendant les périodes d'abstention définies par la loi.

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.

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.

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

3.3.3.4 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 2019, telles que déclarées à la société et à l'Autorité des marchés financiers, sont récapitulées ci-dessous :

	Nature	Date	Quantité	Prix unitaire moyen
Jeffrey Balagna	Acquisition d'actions de performance	04/11/2019	35 000	-
Membre du comité exécutif	Cession	13/11/2019	7 400	211,9949 €
	Cession	14/11/2019	4 400	211,4318 €
	Cession	15/11/2019	7 450	211,4527 €
	Cession	22/11/2019	5 128	214,0962 €
	Cession	25/11/2019	7 350	214,1823 €
	Cession	26/11/2019	3 272	215,0156 €
Joao Cardoso	Acquisition d'actions de performance	29/04/2019	12 000	-
Membre du comité exécutif (1)	Cession	02/09/2019	1 044	197,9801 €
	Cession	04/09/2019	956	199,8000 €
	Cession	05/09/2019	2 719	200,8183 €
	Cession	09/09/2019	1 000	199,4000 €
Fabricio Coutinho de Oliveira	Acquisition d'actions de performance	29/04/2019	16 000	-
Membre du comité exécutif (1)	Cession	30/08/2019	11 100	198,0000 €
Agustin Grisanti	Acquisition d'actions de performance	29/04/2019	12 000	-
Membre du comité exécutif	Cession	29/04/2019	3 500	171,0378 €
Lyle Hardy	Acquisition d'actions de performance	29/04/2019	15 000	-
Membre du comité exécutif (2)	Cession	29/04/2019	5 000	170,8744 €
	Cession	18/06/2019	500	179,2204 €
	Cession	22/08/2019	2 000	194,7777 €
	Cession	29/08/2019	1 000	198,0000 €
Brian Johnson	Acquisition d'actions de performance	29/04/2018	16 000	-
Membre du comité exécutif (1)	Cession	22/05/2019	5 000	173,4656 €
	Cession	28/05/2019	3 000	176,0000 €
	Cession	05/06/2019	2 000	174,5000 €
	Cession	07/06/2019	1 000	176,0000 €
	Cession	26/11/2019	5 000	215,1200 €
Daniel Julien	Acquisition d'actions de performance	29/04/2019	175 000	-
Président-directeur général	Fin de prêt d'actions (Prêteur)	21/05/2019	1 000	-
Scott Klein	Acquisition d'actions de performance	04/11/2019	35 000	-
Membre du comité exécutif	Cession	27/11/2019	32	239,6650 $
	Cession	29/11/2019	562	240,4899 $
	Cession	16/12/2019	8 150	215,5092 €
	Cession	17/12/2019	3 704	218,0440 €
	Cession	18/12/2019	4 500	218,6041 €
	Cession	23/12/2019	835	217,4145 €
Olivier Rigaudy	Acquisition d'actions de performance	29/04/2019	48 000	-
Directeur général délégué	Cession	20/08/2019	500	194,0000 €
David Rizzo	Acquisition d'actions de performance	29/04/2019	12 000	-
Membre du comité exécutif (1)	Cession	30/04/2019	6 000	170,0000 €
	Cession	28/05/2019	6 000	175,0000 €
Leigh Ryan	Acquisition d'actions de performance	29/04/2019	48 000	-
Administrateur et membre du comité exécutif	Fin de prêt d'actions (bénéficiaire)	21/05/2019	1 000	-
	Cession	22/05/2019	20 000	172,2500 €
	Cession	28/05/2019	6 400	175,3750 €
	Cession	18/06/2019	1 600	177,0000 €
Ioannis Tourkomanis	Acquisition d'actions de performance	29/04/2019	35 000	-
Membre du comité exécutif (1)	Cession	18/06/2019	20 000	175,5000 €
	Cession	04/09/2019	10 000	200,0000 €
	Cession	08/11/2019	5 000	210,0000 €
	Cession	12/11/2019	4 799	212,0000 €
	Cession	13/11/2019	201	212,0000 €
	Cession	22/11/2019	5 000	215,0000 €
Alan Winters	Acquisition d'actions de performance	29/04/2019	5 500	-
Membre du comité exécutif (1)	Cession	20/05/2019	3 250	166,8462 €
	Cession	28/05/2019	2 250	174,2666 €

(1) Membre du Comité exécutif jusqu'au 16 septembre 2019.
(2) Membre du Comité exécutif jusqu'au 6 septembre 2019.

3.3.4 Conventions et engagements réglementés

Au cours de l'exercice 2019, aucune convention réglementée nouvelle n'a été autorisée par le conseil d'administration.

Conformément aux dispositions légales et réglementaires, le conseil d'administration du 20 février 2020 a procédé au réexamen annuel des conventions et engagements réglementés conclus avant 2019 et dont l'exécution s'est poursuivie au cours de l'exercice 2019. 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 réglementées

Assemblée générale d'approbation des comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2019

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 réglementées.

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 dont nous avons été avisés ou que nous aurions découvertes 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. 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 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 déjà approuvées 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 soumises à l'approbation de l'assemblée générale

Conventions autorisées et conclues au cours de l'exercice écoulé

Nous vous informons qu'il ne nous a été donné avis d'aucune convention autorisée et conclue 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 déjà approuvées par l'assemblée générale

Nous vous informons qu'il ne nous a été donné avis d'aucune convention déjà approuvée par l'assemblée générale dont l'exécution se serait poursuivie au cours de l'exercice écoulé.

Paris La Défense, le 28 février 2020

Les commissaires aux comptes

KPMG Audit IS
Jacques Pierre
Associé

Deloitte & Associés
Ariane Bucaille
Associée

4

Commentaires sur l'exercice

4.1 Examen de la situation financière et du résultat du groupe 160

4.1.1 Changements de méthode comptable **160**

4.1.2 Indicateurs alternatifs de performance (IAP) **160**

4.1.3 Les résultats 2019 du groupe **161**

4.1.4 Trésorerie et capitaux **164**

4.1.5 Données caractéristiques des principales filiales **165**

4.2 Examen de la situation financière et du résultat de la société 165

4.2.1 Bilan **165**

4.2.2 Résultat **166**

4.3 Tendances et perspectives 167

4.3.1 Perspectives **167**

4.3.2 Risques et incertitudes **167**

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 Changements de méthode comptable

Les états financiers consolidés au 31 décembre 2019 ont été arrêtés selon les mêmes principes que ceux au 31 décembre 2018, à l'exception de la norme IFRS 16 relative à la comptabilisation des contrats de location, qui a été appliquée à partir du 1er janvier 2019.

Le groupe ayant opté pour la méthode rétrospective simplifiée, les comptes des exercices précédents ne sont pas retraités.

En application de la norme IFRS 16, tous les contrats de location sont désormais reconnus au bilan et calculés en actualisant les flux futurs de loyers prévus aux contrats de location. Cela donne lieu à la constatation à l'actif d'une immobilisation avec pour contrepartie un passif financier.

L'actif « Droit d'utilisation » est amorti de manière linéaire sur la durée de vie estimée du contrat et la dette de location est augmentée de la charge d'intérêts et diminuée du montant des loyers décaissés.

4.1.2 Indicateurs alternatifs de performance (IAP)

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

(en millions d'euros)	2019	2018
Résultat opérationnel	**621**	**485**
Dotations aux amortissements	188	159
Amortissements des incorporels liés aux acquisitions	109	88
Amortissements du droit d'utilisation des actifs loués assimilables à des charges de personnel	11	
Amortissements du droit d'utilisation des actifs loués	175	
Pertes de valeur des goodwill	2	0
Charges liées aux paiements fondés sur des actions	25	23
Autres produits (charges) d'exploitation	7	7
EBITDA COURANT	**1 138**	**762**

EBITA courant *(Earnings Before Interest, Taxes and Amortization)* :

(en millions d'euros)	2019	2018
Résultat opérationnel	**621**	**485**
Amortissements des incorporels liés aux acquisitions	109	88
Pertes de valeur des goodwill	2	
Charges liées aux paiements fondés sur des actions	25	23
Autres produits (charges) d'exploitation	7	7
EBITA COURANT	**764**	**603**

Cash-flow net disponible :

(en millions d'euros)	2019	2018
Flux de trésorerie générés par l'activité	**821**	**523**
Acquisitions d'immobilisations incorporelles et corporelles	- 252	- 197
Cessions d'immobilisations incorporelles et corporelles		1
Remboursement de prêts	1	
Intérêts financiers versés/reçus	- 41	- 45
Décaissements relatifs aux actifs loués	-208	
CASH-FLOW NET DISPONIBLE	**321**	**282**

Endettement net ou dette nette :

(en millions d'euros)	31/12/2019	31/12/2018
Passifs non courants		
Obligations liées aux contrats de location	564	
Autres passifs financiers	2 083	2 224
Passifs courants		
Obligations liées aux contrats de location	168	
Passifs financiers	268	213
Trésorerie et équivalents	**- 418**	**- 336**
ENDETTEMENT NET OU DETTE NETTE	**2 665**	**2 101**

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

4.1.3 Les résultats 2019 du groupe

4.1.3.1 Activité

Le chiffre d'affaires de l'année 2019 s'est élevé à 5 355 millions d'euros, soit une progression de 10,6 % à données comparables (à devises et périmètre constants) et de 20,6 % à données publiées par rapport à l'an passé. Cet écart s'explique par un effet de change favorable (+ 96 millions d'euros), provenant notamment de l'appréciation par rapport à l'euro du dollar US, et un effet périmètre positif (+ 338 millions d'euros) lié à la consolidation des activités ex-Intelenet dans les comptes du groupe depuis le 1er octobre 2018.

La croissance à données comparables a été soutenue par la forte progression des activités *core services & D.I.B.S.* sur l'ensemble des zones du groupe, notamment dans la zone ibérico-LATAM. Les activités « services spécialisés » ont confirmé leur retour à un rythme de croissance soutenu au 2nd semestre.

Chiffre d'affaires par activité (1)

(en millions d'euros)	2019	2018	Variation À données comparables	Variation À données publiées
CORE SERVICES & D.I.B.S.	**4 650**	**3 815**	**+ 11,1 %**	**+ 21,9 %**
Zone anglophone & Asie-Pacifique (EWAP)	1 715	1 498	+ 6,0 %	+ 14,5 %
Zone ibérico-LATAM	1 360	1 157	+ 18,5 %	+ 17,6 %
Zone Europe continentale & MEA (CEMEA)	1 067	963	+ 10,2 %	+ 10,8 %
Zone Inde & Moyen-Orient *	508	197	+ 13,0 %	ns
SERVICES SPÉCIALISÉS	**705**	**626**	**+ 7,6 %**	**+ 12,6 %**
TOTAL	**5 355**	**4 441**	**+ 10,6 %**	**+ 20,6 %**

* *Activités ex-Intelenet au Moyen-Orient.*
(1) Selon la nouvelle présentation de l'information sectorielle à partir du 1er janvier 2019.

Les activités *core services & D.I.B.S. (Digital Integrated Business Services)*

Le chiffre d'affaires des activités *core services & D.I.B.S.* de l'année 2019 s'est élevé à 4 650 millions d'euros. À données comparables, la croissance s'est élevée à 11,1 % par rapport à l'an passé. À données publiées, le chiffre d'affaires a été en croissance de 21,9 %, en tenant compte notamment de la consolidation des activités ex-Intelenet dans les comptes du groupe depuis le 1er octobre 2018 et d'un effet de change favorable lié à l'appréciation du dollar US par rapport à l'euro.

La croissance à données comparables des activités *core services & D.I.B.S.* a notamment été soutenue par le développement rapide et régulier des activités de la zone ibérico-LATAM tout au long de l'année. Les autres zones, anglophone & Asie-Pacifique (EWAP), Europe continentale & MEA (CEMEA) et Inde & Moyen-Orient ont également contribué dans une moindre mesure à cette bonne performance.

Zone anglophone & Asie-Pacifique (EWAP)

En 2019, le chiffre d'affaires de la zone s'est élevé à 1 715 millions d'euros, en croissance de 6,0 % à données comparables. À données publiées, la croissance a atteint 14,5 %, incluant un effet de change favorable lié à l'appréciation du dollar US par rapport à l'euro, et un effet périmètre positif résultant de la consolidation des activités ex-Intelenet.

Sur l'année, les activités nord-américaines ont particulièrement bénéficié du développement rapide du secteur de la santé grâce au déploiement de solutions de transformation digitale, notamment en matière de back-office, pour le compte de grands groupes d'assurance santé. Les autres secteurs clients les plus dynamiques et importants contributeurs de la zone en termes d'activités sont le e-commerce, les services de transport et la logistique. Les secteurs de l'assurance, du divertissement et de l'industrie automobile poursuivent leur rapide montée en puissance. La contribution du secteur de l'électronique grand public a marqué le pas par rapport aux autres secteurs clients. Les activités *offshore* aux Philippines servant principalement le marché nord-américain ont été bien orientées sur l'année.

En Asie, la croissance soutenue en Malaisie traduit le succès rencontré par l'approche *High Tech-High Touch* des solutions de modération de contenu déployées pour le compte d'acteurs majeurs dans le domaine des réseaux sociaux. Le 2nd semestre a également bénéficié du démarrage de nouveaux contrats de solutions multilingues dans les secteurs des biens de consommation, de l'assurance et des services de transport & logistique.

Les activités au Royaume-Uni se sont établies en retrait sur l'année dans un contexte économique qui reste incertain. La nouvelle organisation mise en place durant l'année a pour objectif de retrouver une dynamique de croissance en 2020.

Zone ibérico-LATAM

Au cours de l'année 2019, le chiffre d'affaires s'est élevé à 1 360 millions d'euros. À données comparables, la croissance s'est établie à 18,5 % par rapport à la même période l'an passé. Elle est ressortie à 17,6 % à données publiées en raison principalement de la dépréciation par rapport à l'euro du peso argentin, du peso colombien et du real brésilien.

Les activités *nearshore* ont représenté un facteur important de croissance dans la zone : en Colombie, pour le compte d'acteurs importants de l'économie digitale, tels que ceux liés aux services de transport, et au Mexique, notamment dans les services financiers et la logistique.

En parallèle, les marchés domestiques ont été dynamiques, notamment en Colombie et en Argentine. Les secteurs des biens de consommations et de l'automobile montent rapidement en puissance.

Au Portugal, l'activité du groupe continue de bénéficier du développement rapide des plateformes multilingues auprès d'une clientèle de groupes multinationaux, notamment dans les secteurs internet et du divertissement en ligne. Les services de transport et la logistique se développent très rapidement.

Enfin, le groupe continue d'enregistrer au Brésil de bonnes performances, notamment dans les secteurs des services financiers et des transports.

Zone Europe continentale & MEA (CEMEA)

En 2019, le chiffre d'affaires de la zone a progressé de 10,2 % à données comparables par rapport à l'an passé pour atteindre un chiffre d'affaires de 1 067 millions d'euros. À données publiées, la croissance est ressortie à 10,8 %.

Sur l'ensemble de l'année 2019, la progression des activités de la zone a résulté de la poursuite de la tendance amorcée en fin d'année 2018, avec une très bonne performance de l'activité commerciale auprès de clients multinationaux et de clients locaux leaders et en forte croissance dans des secteurs très variés.

Les secteurs du divertissement en ligne, du e-commerce et des services financiers sont les principaux moteurs de croissance de la zone. Les secteurs de l'automobile, des transports et de la logistique montent rapidement en puissance, alors que la contribution du secteur de l'électronique grand public marque le pas.

Par pays, l'activité est principalement portée par la progression continue du chiffre d'affaires en Grèce (plateformes multilingues), en Europe de l'Est (Russie et Pologne) où le groupe a significativement renforcé ses capacités en 2018, et en Turquie.

Zone Inde & Moyen-Orient

Sur l'année 2019, les activités de la zone Inde & Moyen-Orient ont généré un chiffre d'affaires de 508 millions d'euros. La croissance s'est élevée à 13,0 % à données comparables par rapport à la même période de l'exercice précédent.

La croissance organique satisfaisante sur l'ensemble de l'année s'explique par la poursuite du développement à un rythme soutenu des activités de Teleperformance en Inde, notamment dans le secteur des services de transports et du voyage. Les activités d'ex-Intelenet, consolidées depuis le 4e trimestre 2018, ne sont incluses dans la croissance organique de la zone qu'à partir du 4e trimestre 2019.

Les activités « services spécialisés »

Au cours de l'année 2019, la croissance des activités « services spécialisés » s'est élevée à 7,6 % à données comparables et à 12,6 % à données publiées par rapport à l'an passé.

La croissance du chiffre d'affaires des activités de LanguageLine Solutions s'est progressivement accélérée au cours de l'année, après une croissance revenue à un niveau normatif au cours du 1er semestre.

Les activités de gestion des demandes de visas (TLScontact) affichent une croissance solide. Elles bénéficient notamment de la progression satisfaisante des ventes de services à valeur ajoutée auprès des demandeurs de visas au Royaume-Uni.

4.1.3.2 Résultat des opérations

- L'EBITDA courant s'est élevé à 1 138 millions d'euros en 2019, en hausse de 49,2 % par rapport à 2018. Il intègre un impact favorable de l'application de la norme IFRS 16 de 208 millions d'euros.
- L'EBITA courant a atteint 764 millions d'euros contre 603 millions d'euros l'an passé, soit une progression de 26,7 %. Le taux de marge s'est élevé à 14,3 % en 2019 contre 13,6 % en 2018, soit une progression de 70 points de base. Hors impact de l'application de la norme IFRS 16 au 1er janvier 2019, la progression du taux de marge s'élève à 27 points de base.

La rentabilité opérationnelle par activité, s'établit comme suit :

EBITA courant par activité

(en millions d'euros)	2019	2018
CORE SERVICES & D.I.B.S.	**539**	**409**
% CA	**11,6 %**	**10,7 %**
Zone anglophone & Asie-Pacifique (EWAP)	154	131
% CA	9,0 %	8,7 %
Zone ibérico-LATAM	156	137
% CA	11,4 %	11,8 %
Zone Europe continentale & MEA (CEMEA)	89	68
% CA	8,3 %	7,1 %
Zone Inde & Moyen-Orient	81	26
% CA	16,0 %	13,2 %
Holdings	59	47
SERVICES SPÉCIALISÉS	**225**	**194**
% CA	**31,8 %**	**30,9 %**
TOTAL	**764**	**603**
% CA	**14,3 %**	**13,6 %**

Les activités *core services & D.I.B.S.*

L'EBITA courant des activités *core services & D.I.B.S.* s'est élevé à 539 millions d'euros en 2019 contre 409 millions d'euros en 2018. Le taux de marge s'est établi à 11,6 % contre 10,7 % l'an passé. Hors impact positif de l'application de la norme IFRS 16 sur l'exercice 2019, le taux de marge demeure en hausse significative par rapport à l'an passé.

Cette progression s'explique principalement par la poursuite du redressement des taux marges dans les zones EWAP, CEMEA et Inde & Moyent-Orient. Les marges de la zone ibérico-LATAM, bien qu'en léger retrait en raison du démarrage de nombreux nouveaux sites, 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 154 millions d'euros en 2019 contre 131 millions d'euros en 2018. Le taux de marge s'établit à 9,0 % contre 8,7 % l'an passé. Hors impact positif de l'application de la norme IFRS 16 à effet 1er janvier 2019, le taux de marge est relativement stable par rapport à l'an passé.

La montée en puissance de contrats récemment signés, concernant notamment les activités domestiques en Amérique du Nord et les solutions multilingues en Malaisie, a soutenu les marges cette année. L'évolution de l'activité au Royaume-Uni et en Chine, l'arrêt progressif des activités en Australie ainsi que les investissements réalisés par le groupe pour ouvrir de nouveaux marchés, notamment au Japon, ont pesé sur le développement de la marge de la zone, notamment au 2nd semestre.

Zone ibérico-LATAM

La zone ibérico-LATAM a enregistré un EBITA courant de 156 millions d'euros en 2019 contre 137 millions d'euros en 2018.

Le taux de marge est resté élevé, à 11,4 %, bien qu'en retrait par rapport au taux de marge de 11,8 % atteint en 2018. Cette évolution s'explique par le coût de la montée en puissance de nouveaux sites importants, notamment au Portugal et en Colombie, ainsi que l'agrandissement de sites au Brésil.

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 89 millions d'euros contre 68 millions d'euros l'an dernier. Le taux de marge s'élève à 8,3 %. Hors impact positif de l'application de la norme IFRS depuis le 1er janvier 2019, il demeure en progression soutenue par rapport à l'an passé et bénéficie de :

- la poursuite d'une bonne croissance des activités auprès de clients mondiaux 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, la Russie et la Turquie ;
- la poursuite du redressement de la rentabilité des activités francophones reflétant notamment une croissance soutenue des activités *nearshore*.

Zone Inde & Moyen-Orient

La zone Inde & Moyen-Orient a enregistré un EBITA courant de 81 millions d'euros en 2019 contre 26 millions d'euros l'an passé. Le taux de marge s'établit ainsi à 16,0 %. Hors impact positif de l'application de la norme IFRS 16 depuis le 1er janvier 2019, il demeure en progression soutenue par rapport à l'an passé.

La marge bénéficie pleinement sur l'année de la croissance rentable des activités de Teleperformance en Inde. Elle intègre également l'effet positif de la première consolidation des activités ex-Intelenet et l'arrêt de contrats domestiques moins rentables en fin d'année.

Les activités « services spécialisés »

L'EBITA courant des activités « services spécialisés » s'est élevé à 225 millions d'euros sur l'année 2019, contre 194 millions d'euros en 2018. Le taux de marge s'est élevé à 31,8 %, en amélioration par rapport à l'an passé (30,9 %). Hors impact positif de l'application de la norme IFRS 16 depuis le 1er janvier 2019, le taux de marge est en nette hausse par rapport à l'an passé.

La rentabilité de TLScontact bénéficie pleinement du développement de services à valeur ajoutée pour le compte du gouvernement britannique.

La marge des activités « services spécialisés » profite par ailleurs de la croissance particulièrment rentable de LanguageLine Solutions.

4.1.3.3 Résultats

Le résultat opérationnel s'établit à 621 millions d'euros contre 485 millions d'euros l'année précédente. Il inclut :

- l'amortissement des actifs incorporels pour 109 millions d'euros ;
- une charge comptable relative aux plans d'actions de performance pour un montant de 25 millions d'euros ;
- d'autres charges non récurrentes pour 7 millions d'euros, correspondant principalement aux coûts 2019 liés au changement d'identité visuelle initié au cours du 4e trimestre 2018.

Le résultat financier fait ressortir une charge nette de 90 millions d'euros, contre 50 millions d'euros en 2018. La variation est principalement liée à l'application de la norme IFRS 16 qui fait apparaître une charge d'intérêts de 46 millions d'euros sur les obligations liées aux contrats de location.

La charge d'impôt s'établit à 131 millions d'euros contre 122 millions d'euros en 2018. Elle intègre un produit d'impôt de 11 millions d'euros lié principalement à la réévaluation des impôts différés en Inde, à la suite d'un changement du taux d'impôt voté en 2019. Il en résulte un taux effectif d'impôt de 24,7 %.

Le résultat net part du groupe de 400 millions d'euros est en progression de 28,3 % par rapport à l'année précédente. Le résultat net dilué par action s'élève à 6,81 euros, contre 5,29 euros en 2018 soit une progression de 28,7 %.

Le conseil d'administration proposera à l'assemblée générale, qui se réunira le 16 avril 2020, de porter le montant du dividende à verser en 2020 au titre de l'exercice 2019 à 2,40 euros par action, contre 1,90 euro par action pour le dividende versé en 2019. Le dividende proposé correspond à un taux de distribution de 35 %.

4.1.4 Trésorerie et capitaux

Structure financière consolidée

Capitaux à long terme

Au 31 décembre *(en millions d'euros)*	**2019**	**2018**	**2017**
Capitaux propres	2 569	2 225	1 922
Dettes financières non courantes	2 647	2 224	1 387
Total net des capitaux non courants	5 216	4 449	3 309

Capitaux à court terme

Au 31 décembre *(en millions d'euros)*	**2019**	**2018**	**2017**
Dettes financières courantes	436	213	224
Trésorerie et équivalents de trésorerie	418	336	285
Excédent (déficit) de trésorerie sur les dettes financières	- 18	123	61

Les principales dettes financières du groupe sont soumises à des covenants financiers, qui ont tous été respectés au 31 décembre 2019.

Source et montant des flux de trésorerie

Au 31 décembre *(en millions d'euros)*	**2019**	**2018**	**2017**
Marge brute d'autofinancement	969	572	574
Variation du besoin en fonds de roulement	- 148	- 49	- 58
Flux de trésorerie générés par l'activité	**821**	**523**	**516**
Investissements	- 252	- 960	- 152
Désinvestissements	1	11	1
Flux de trésorerie liés aux opérations d'investissement	**- 251**	**- 949**	**- 151**
Changement de part d'intérêts dans les entreprises contrôlées	- 24	- 14	- 39
Dividendes/titres d'autocontrôle	- 121	- 143	- 76
Intérêts financiers	- 41	- 45	- 45
Décaissements liés aux actifs loués	- 208		
Variation nette des dettes financières	- 86	765	- 293
Flux de trésorerie liés aux opérations de financement	**- 480**	**563**	**- 453**
VARIATION DE LA TRÉSORERIE	**90**	**137**	**-88**

La marge brute d'autofinancement s'est établie à 969 millions d'euros. En prenant en compte les décaissements liés aux actifs loués, celle-ci se monte à 761 millions d'euros contre 572 millions d'euros l'année précédente, soit une progression de 189 millions d'euros.

La forte croissance du chiffre d'affaires sur les mois de novembre et décembre 2019 a généré un besoin en fonds de roulement de 148 millions d'euros contre 49 millions d'euros l'année précédente.

Les investissements opérationnels nets s'établissent à 252 millions d'euros, ce qui représente 4,7 % du chiffre d'affaires contre 4,4 % en 2018. Cela traduit la volonté de croissance du groupe sur les marchés clefs.

Il en résulte un cash-flow disponible de 321 millions d'euros contre 282 millions d'euros l'an passé.

Le montant des intérêts décaissés est de 41 millions d'euros en 2019 contre 45 millions d'euros sur l'exercice 2018.

À la suite de l'adoption de la norme IFRS 16 en 2019, les décaissements relatifs aux actifs loués sont présentés dans les flux de trésorerie liés aux opérations de financement alors qu'ils étaient auparavant présentés dans les flux de trésorerie générés par l'activité. Ils se montent à 208 millions d'euros sur l'exercice 2019.

Par ailleurs, les obligations liées aux contrats de locations sont comptabilisées dans les passifs financiers non courants et courants pour respectivement 564 millions d'euros et 168 millions d'euros, soit un total de 732 millions d'euros venant impacter l'endettement du groupe.

Après décaissement des dividendes pour un montant de 111 millions d'euros, l'endettement net s'élève à 2 665 millions d'euros au 31 décembre 2019 contre 2 101 millions d'euros au 31 décembre 2018.

4.1.5 Données caractéristiques des principales filiales

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

Données caractéristiques	Teleperformance USA *(en milliers de dollars US)*
Actif non courant	929 356
Actif courant	531 759
Total actif	**1 461 115**
Capitaux propres	1 080 057
Passif non courant	246 940
Passif courant	134 118
Total passif	**1 461 115**
Chiffre d'affaires	1 037 103
RÉSULTAT NET	**64 343**

4.2 EXAMEN DE LA SITUATION FINANCIÈRE ET DU RÉSULTAT DE LA SOCIÉTÉ

4.2.1 Bilan

4.2.1.1 Investissements

La société Teleperformance SE a procédé à une augmentation de capital d'un montant de 583 millions de dollars US dans sa filiale américaine Teleperformance Group Inc. Cette dernière a souscrit à une augmentation de capital de sa filiale Teleperformance USA pour le même montant afin que celle-ci procède au remboursement par anticipation de plusieurs prêts consentis par Teleperformance SE pour un montant de 583 millions de dollars US.

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 2019, pour un montant total de 56 millions d'euros dont les principaux sont en faveur de :

- Teleperformance France pour 10 millions d'euros ;
- Luxembourg Contact Centers pour 8,4 millions d'euros ;
- Dutch Contact Centers (Pays-Bas) pour 8 millions d'euros ;
- Teleperformance Canada pour 19,7 millions de dollars canadiens, soit 13,7 millions d'euros.

4.2.1.2 Capitaux propres

Le capital social d'un montant de 146 797 500 euros au 31 décembre 2019 est composé de 58 719 000 actions de 2,50 euros.

4.2.1.3 Financement

La société dispose, au 31 décembre 2019, de financements diversifiés afin de faire face à ses obligations et qui sont détaillés ci-après.

- Des placements privés US d'un montant total de **575 millions de dollars US** et remboursables comme suit :
  - 160 millions de dollars US à échéance décembre 2021 ;
  - 165 millions de dollars US à échéance décembre 2024 ;
  - 75 millions de dollars US à échéance décembre 2023 ;
  - 175 millions de dollars US à échéance décembre 2026.
- Deux emprunts obligataires d'un montant total de **1 350 millions d'euros** et remboursables comme suit :
  - 600 millions d'euros à échéance avril 2024 ;
  - 750 millions d'euros à échéance juillet 2025.
- Un emprunt bancaire de **120 millions de dollars US** remboursable le 19 août 2021. Cet emprunt se montait à 325 millions de dollars US au 31 décembre 2018 et a fait l'objet de quatre remboursements au cours de l'exercice 2019 pour un montant total de 205 millions d'euros.
- Un emprunt bancaire de **150 millions d'euros** remboursable en quatre échéances égales en juin 2020, 2021, 2022 et 2023. Cet emprunt se montait à 164 millions d'euros au 31 décembre 2018 et a fait l'objet d'un remboursement anticipé de 14 millions d'euros au cours de l'exercice 2019.
- Des titres de créances négociables pour un montant total de **228 millions d'euros** au 31 décembre 2019.
- Une ligne de crédit syndiqué d'un montant de 300 millions d'euros à échéance février 2023. Aucun tirage n'a été effectué au cours des exercices 2018 et 2019.
- Quatre lignes bilatérales de crédit d'un montant de 50 millions d'euros chacune à échéance avril, juin et juillet 2020. Aucun tirage n'a été effectué au cours de l'exercice 2019.

Au 31 décembre 2019, 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)

	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	68					**64**	5					**248**
Montant total des factures concernées HT *(en milliers d'euros)*	6 597	1 983	2 071		2	**4 056**	1 264	23 019	651		6 025	**29 695**
Pourcentage du montant des achats HT de l'exercice	8,09 %	2,42 %	2,53 %			**4,95 %**						
Pourcentage du chiffre d'affaires HT de l'exercice							0,98 %	17,83 %	0,50 %		4,67 %	**23 %**
(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 légaux : 30 jours						☑ Délais contractuels : à réception ☐ Délais légaux :					

4.2.2 Résultat

4.2.2.1 Activité

La société Teleperformance SE exerce une activité de holding et assure un certain nombre de prestations de service qu'elle facture à ses filiales. Teleperformance perçoit par ailleurs une redevance de propriété intellectuelle de la part de ses filiales.

L'augmentation des redevances est principalement liée à la prise en compte de la société Intelenet sur 12 mois en 2019 contre un trimestre en 2018.

Le montant du chiffre d'affaires s'établit à 129,1 millions d'euros contre 108,1 millions d'euros en 2018, soit en légère augmentation.

Le résultat d'exploitation fait ressortir un profit de 33,8 millions d'euros en 2019 contre 20,1 millions d'euros en 2018.

4.2.2.2 Résultat financier

Le résultat financier d'un montant de 73,9 millions d'euros en 2019 contre 180,4 millions d'euros en 2018, se décompose comme suit :

(en millions d'euros)	**2019**	**2018**
Dividendes	104,7	116,4
Intérêts financiers (net)	- 9,3	17,0
Abandon de créances (net)	0	- 3,0
Différences de change	9,2	0,8
Provisions sur filiales	- 30,7	49,2
TOTAL	**73,9**	**180,4**

À la suite de l'évaluation de ses titres de participation au 31 décembre 2019, la société a doté une provision de 13,0 millions d'euros sur sa filiale italienne In & Out Spa.

4.2.2.3 Résultat net

Le résultat courant avant impôts 2019 fait ressortir un profit de 107,7 millions d'euros contre un profit de 200,6 millions d'euros en 2018.

Après un impôt sur les sociétés de 10,7 millions d'euros en 2019 (7,8 millions d'euros en 2018), le résultat net 2019 est un bénéfice de 95,2 millions d'euros (190,3 millions d'euros en 2018).

4.2.2.4 Résultat fiscal

Le résultat fiscal d'ensemble s'est traduit par un bénéfice de 23 millions d'euros en 2019.

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 13 923 euros au cours de l'exercice écoulé, et que l'impôt supporté à ce titre s'est élevé à 4 793 euros.

4.3 TENDANCES ET PERSPECTIVES

4.3.1 Perspectives

4.3.1.1 Objectifs financiers 2020

Fort des bons résultats et performances commerciales enregistrés à ce jour ainsi que des investissements réalisés et des initiatives prises pour mener à bien sa stratégie de montée en valeur et d'élargissement de ses services, Teleperformance aborde l'année 2020 avec confiance et fixe les objectifs financiers annuels de croissance d'activité et de marges suivants :

- une croissance du chiffre d'affaires à données comparables supérieure ou égale à 7,0 % ;
- une progression supérieure ou égale à 10 points de base du taux de marge de l'EBITA courant sur chiffre d'affaires.

Le rythme de montée en puissance de contrats récemment signés, notamment dans les zones CEMEA et EWAP, devrait surtout avoir un impact positif sur la croissance du chiffre d'affaires à partir du 2e trimestre 2020.

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.

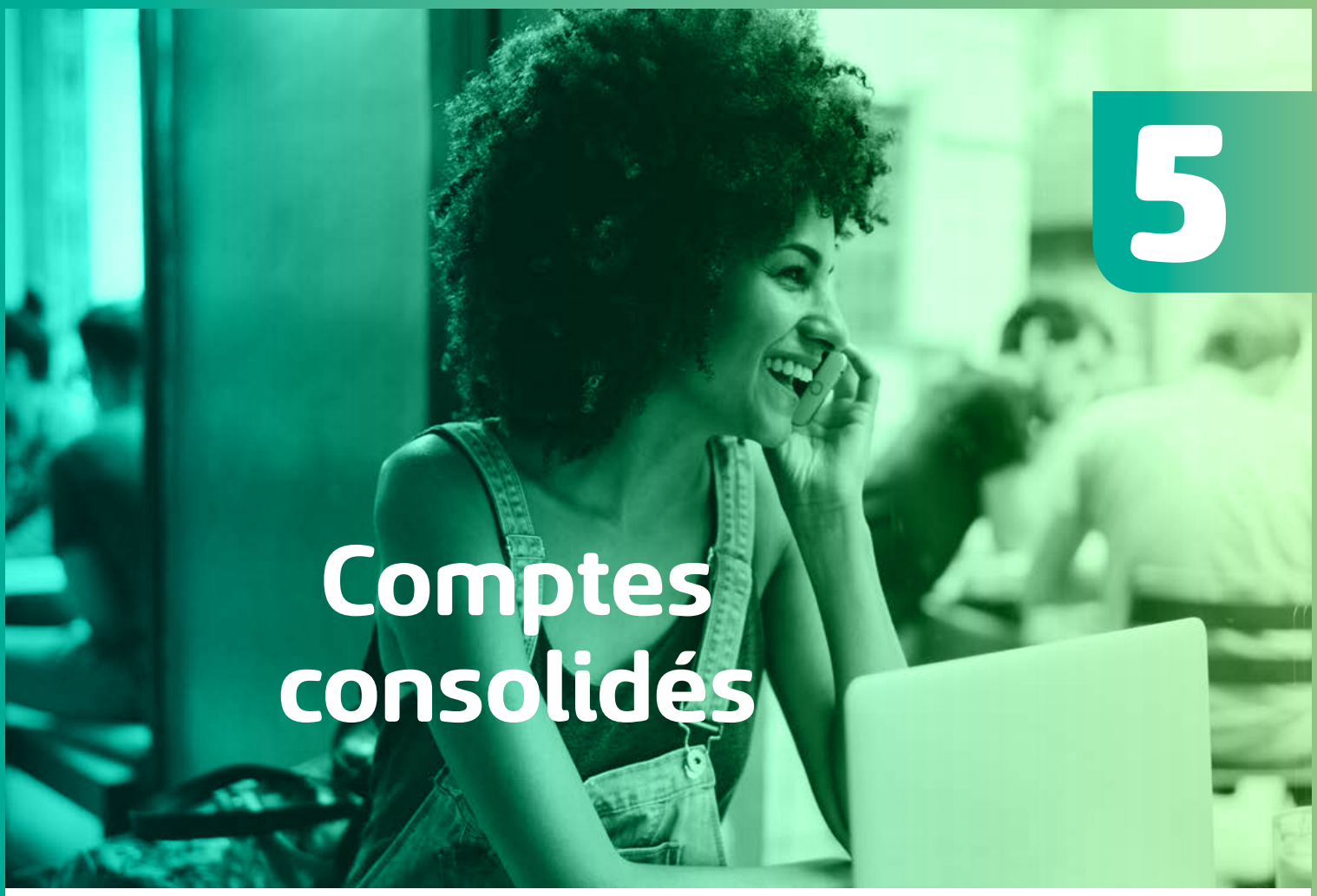
4.3.1.2 Objectifs financiers 2022

Teleperformance confirme ses objectifs financiers à moyen terme :

- un chiffre d'affaires d'environ 7 milliards d'euros en 2022, en incluant des acquisitions ciblées dans les services à forte valeur ajoutée ;
- une croissance à données comparables moyenne supérieure ou égale à + 7 % par an sur la période 2020-2022 ;
- une progression moyenne du taux de marge de l'EBITA d'au moins + 10 points de base par an sur la période 2020-2022.

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 d'enregistrement universel.



5

Comptes consolidés

5.1 État de la situation financière 170

5.2 État du résultat 171

5.3 État du résultat global 171

5.4 État des flux de trésorerie 172

5.5 Variation des capitaux propres 173

5.6 Notes annexes aux états financiers consolidés 174

5.7 Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés 212

5.1 ÉTAT DE LA SITUATION FINANCIÈRE

(en millions d'euros)	Notes	31/12/2019	31/12/2018
ACTIF			
Actifs non courants			
Goodwill	4	2 340	2 304
Autres immobilisations incorporelles	3.3	1 142	1 231
Droit d'utilisation des actifs loués	3.1	689	
Immobilisations corporelles	3.2	578	497
Actifs financiers	7.2	57	59
Impôts différés	5.2	35	35
Total actifs non courants		**4 841**	**4 126**
Actifs courants			
Actifs impôts exigibles		178	175
Clients	3.4	1 223	1 048
Autres actifs courants	3.4	167	147
Autres actifs financiers	7.2	63	56
Trésorerie et équivalents de trésorerie		418	336
Total actifs courants		**2 049**	**1 762**
TOTAL ACTIF		**6 890**	**5 888**

(en millions d'euros)	Notes	31/12/2019	31/12/2018
PASSIF			
Capitaux propres			
Capital	6.1	147	144
Prime d'émission		575	575
Réserves de conversion		10	- 58
Autres réserves groupe		1 836	1 556
Capitaux propres part du groupe		**2 568**	**2 217**
Participations ne conférant pas le contrôle		1	8
Total capitaux propres		**2 569**	**2 225**
Passifs non courants			
Provisions	9.2	27	22
Obligations liées aux contrats de location	3.1	564	
Autres passifs financiers	7.4	2 083	2 224
Impôts différés	5.2	278	306
Total passifs non courants		**2 952**	**2 552**
Passifs courants			
Provisions	9.2	32	90
Dettes d'impôts	5.3	192	130
Fournisseurs	3.10	173	147
Autres passifs courants	3.10	536	531
Obligations liées aux contrats de location	3.1	168	
Autres passifs financiers	7.4	268	213
Total passifs courants		**1 369**	**1 111**
TOTAL DES PASSIFS ET DES CAPITAUX PROPRES		**6 890**	**5 888**

5.2 ÉTAT DU RÉSULTAT

(en millions d'euros)	Notes	2019	2018
CHIFFRE D'AFFAIRES	**3.11**	**5 355**	**4 441**
Autres produits de l'activité	3.11	2	5
Charges de personnel		- 3 489	- 2 923
Charges externes	3.12	- 708	- 738
Impôts et taxes		- 22	- 22
Dotations aux amortissements		- 188	- 159
Amortissements des incorporels liés aux acquisitions		- 109	- 88
Amortissements du droit d'utilisation des actifs loués assimilables à des charges de personnel		- 11	
Amortissements du droit d'utilisation des actifs loués		- 175	
Perte de valeur des goodwill		- 2	
Charges liées aux paiements fondés sur des actions	3.5	- 25	- 23
Autres produits (charges) d'exploitation	3.13	- 7	- 8
Résultat opérationnel		**621**	**485**
Produits de trésorerie et d'équivalents de trésorerie		6	4
Coût de l'endettement financier brut		- 58	- 60
Charges d'intérêts sur les obligations liées aux contrats de location		- 46	
Coût de l'endettement financier net	**7.3**	**- 98**	**- 56**
Autres produits (charges) financiers	7.3	8	6
Résultat financier		**- 90**	**- 50**
Résultat avant impôt		**531**	**435**
Impôts sur les résultats	5.1	- 131	- 122
Résultat net après impôt		**400**	**313**
Résultat net après impôt – Part du groupe		**400**	**312**
Résultat net après impôt – Participations ne conférant pas le contrôle			1
Résultat de base par action *(en euros)*	**6.3**	**6,86**	**5,40**
Résultat dilué par action *(en euros)*	**6.3**	**6,81**	**5,29**

5.3 ÉTAT DU RÉSULTAT GLOBAL

(en millions d'euros)	2019	2018
RÉSULTAT NET APRÈS IMPÔT	**400**	**313**
Non recyclables en résultat		
Recyclables en résultat		
Gains et (pertes) sur les instruments de couvertures (brut)	6	18
Gains et (pertes) sur les instruments de couvertures (impôt)	- 2	- 6
Gains et (pertes) acturiels sur avantages postérieurs à l'emploi (brut)	- 6	
Gains et (pertes) acturiels sur avantages postérieurs à l'emploi (impôt)	1	
Écarts de conversion	68	107
Autres éléments du résultat global	**67**	**119**
TOTAL PRODUITS ET CHARGES COMPTABILISÉS	**467**	**432**
dont groupe	467	431
dont participations ne conférant pas le contrôle	0	1

5.4 ÉTAT DES FLUX DE TRÉSORERIE

(en millions d'euros)	Notes	2019	2018
FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS À L'ACTIVITÉ OPÉRATIONNELLE			
Résultat net après impôt – Part du groupe		400	312
Résultat participation ne conférant pas le contrôle			1
Charges (produits) d'impôts comptabilisés		131	122
Charges d'intérêts financiers nets		46	44
Charges d'intérêts sur les obligations liées aux contrats de location		46	
Charges (produits) sans effet sur la trésorerie	8.1	501	263
Impôt décaissé		- 155	- 170
Marge brute d'autofinancement		***969***	***572***
Variation du besoin en fonds de roulement	***8.2***	***- 148***	***- 49***
Flux de trésorerie générés par l'activité		**821**	**523**
FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX OPÉRATIONS D'INVESTISSEMENT			
Acquisition d'immobilisations incorporelles et corporelles		- 252	- 197
Prêts accordés			- 1
Cession d'immobilisations incorporelles et corporelles			1
Remboursement de prêts		1	10
Décaissements liés aux regroupements d'entreprises nets de trésorerie	8.3		- 762
Flux de trésorerie liés aux investissements		**- 251**	**- 949**
FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX OPÉRATIONS DE FINANCEMENT			
Acquisition/cession de titres d'autocontrôle		- 10	- 31
Changement de parts d'intérêts dans les sociétés contrôlées		- 24	- 14
Dividendes versés aux actionnaires de la société mère		- 111	- 107
Dividendes versés aux actionnaires minoritaires			- 5
Intérêts financiers versés		- 41	- 45
Décaissements relatifs aux actifs loués	8.4	- 208	
Augmentation des dettes financières		1 489	2 569
Remboursement des dettes financières		- 1 575	- 1 804
Flux de trésorerie liés aux opérations de financement		**- 480**	**563**
Variation de trésorerie		**90**	**137**
Incidence des variations de change et reclassements		**- 14**	**- 87**
TRÉSORERIE À L'OUVERTURE	**8.6**	**333**	**283**
TRÉSORERIE À LA CLÔTURE	**8.6**	**409**	**333**

5.5 VARIATION DES CAPITAUX PROPRES

	Part du groupe								
(en millions d'euros)	Capital social	Prime d'émission	Réserves de conversion	Réserves & résultat	Impact des instruments financiers de couverture	Impact des gains et pertes actuariels	Capitaux propres	Participation ne conférant pas le contrôle	Total
31/12/2017 PUBLIÉ	**144**	**575**	**- 165**	**1 356**	**0**	**0**	**1 910**	**12**	**1 922**
31/12/2017 RETRAITÉ *	**144**	**575**	**- 165**	**1 359**	**- 3**	**0**	**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**	**0**	**431**	**1**	**432**
Opérations sur participation ne conférant pas le contrôle				- 13			- 13		- 13
Actions de performance				25			25		25
Titres d'autocontrôle				- 31			- 31		- 31
Dividendes (1,85 € par action)				- 107			- 107	- 5	- 112
Divers				2			2		2
31/12/2018	**144**	**575**	**- 58**	**1 547**	**9**	**0**	**2 217**	**8**	**2 225**
31/12/2018 RETRAITÉ **	**144**	**575**	**- 58**	**1 543**	**9**	**0**	**2 213**	**8**	**2 221**
Différences de change résultant de la conversion des opérations à l'étranger			68				68		68
Résultat net après impôt				400			400		400
Gains nets sur les couvertures de flux de trésorerie					4		4		4
Pertes actuarielles nettes sur avantages postérieurs à l'emploi						- 5	- 5		- 5
Total des produits et charges comptabilisés	**0**	**0**	**68**	**400**	**4**	**- 5**	**467**	**0**	**467**
Opérations sur participation ne conférant pas le contrôle				- 17			- 17	- 7	- 24
Actions de performance	3			25			28		28
Titres d'autocontrôle				- 10			- 10		- 10
Dividendes (1,90 € par action)				- 111			- 111		- 111
Divers				- 2			- 2		- 2
31/12/2019	**147**	**575**	**10**	**1 828**	**13**	**- 5**	**2 568**	**1**	**2 569**

* *Retraité suite à l'adoption d'IFRS 9.*
** *Retraité suite à l'adoption d'IFRIC 23.*

5.6 NOTES ANNEXES AUX ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS

SOMMAIRE DES NOTES ANNEXES AUX ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS

ÉVÉNEMENT SIGNIFICATIF DE L'EXERCICE 2019 175

NOTE 1 PRINCIPES COMPTABLES GÉNÉRAUX 175
Note 1.1 Entité présentant les états financiers 175
Note 1.2 Bases de préparation 175
Note 1.3 Dépréciation 177
Note 1.4 Détermination de la juste valeur 177
Note 1.5 Glossaire 178

NOTE 2 PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION 178
Note 2.1 Principes et méthodes comptables 178
Note 2.2 Évolution du périmètre de consolidation 179

NOTE 3 ACTIVITÉ OPÉRATIONNELLE 179
Note 3.1 Contrats de location 179
Note 3.2 Immobilisations corporelles 179
Note 3.3 Autres immobilisations incorporelles 181
Note 3.4 Créances clients et autres actifs courants 182
Note 3.5 Paiements fondés sur des actions 182
Note 3.6 Avantages à court terme 184
Note 3.7 Indemnités de fin de contrat de travail 184
Note 3.8 Avantages au personnel – Régimes à cotisations définies 184
Note 3.9 Autres avantages à long-terme 184
Note 3.10 Dettes fournisseurs et autres créditeurs 184
Note 3.11 Produits 185
Note 3.12 Charges externes 185
Note 3.13 Autres produits et charges d'exploitation 186
Note 3.14 Information sectorielle 186

NOTE 4 GOODWILL 187
Note 4.1 Principes et méthodes comptables 187
Note 4.2 Détermination des principales unités génératrices de trésorerie ou groupe d'unités génératrices de trésorerie (appelés ci-après UGT) 188
Note 4.3 Détermination de la valeur recouvrable des UGT 188
Note 4.4 Variation du goodwill et répartition par UGT 189
Note 4.5 Tests de sensibilité 190

NOTE 5 IMPÔTS SUR LES RÉSULTATS 190
Note 5.1 Charge d'impôt 190
Note 5.2 Impôts différés 191
Note 5.3 Dettes d'impôts 191

NOTE 6 CAPITAUX PROPRES ET RÉSULTAT PAR ACTION 191
Note 6.1 Capital social 191
Note 6.2 Titres d'autocontrôle 192
Note 6.3 Résultat par action 192

NOTE 7 ACTIFS ET PASSIFS FINANCIERS 192
Note 7.1 Principes et méthodes comptables 192
Note 7.2 Actifs financiers 193
Note 7.3 Résultat financier 194
Note 7.4 Passifs financiers 194
Note 7.5 Opérations de couvertures de change et d'intérêts 197
Note 7.6 Valeur comptable et juste valeur des actifs et passifs financiers par catégorie 198
Note 7.7 Gestion du risque financier 201
Note 7.8 Risques de conversion dans le cadre de la consolidation 202
Note 7.9 Devises étrangères 203

NOTE 8 FLUX DE TRÉSORERIE 203
Note 8.1 Charges (produits) sans effet sur la trésorerie 203
Note 8.2 Variation du besoin en fonds de roulement 204
Note 8.3 Décaissements liés aux regroupements d'entreprises nets de trésorerie 204
Note 8.4 Décaissements relatifs aux actifs loués 204
Note 8.5 Bouclage des flux de trésorerie avec l'endettement net 204
Note 8.6 Bouclage des flux de trésorerie avec les passifs financiers 204
Note 8.7 Trésorerie présentée dans l'état des flux de trésorerie 204

NOTE 9 PROVISIONS, LITIGES, ENGAGEMENTS ET AUTRES OBLIGATIONS CONTRACTUELLES 205
Note 9.1 Principes et méthodes comptables 205
Note 9.2 Variation des provisions 205
Note 9.3 Avantages postérieurs à l'emploi : régimes à prestations définies 205
Note 9.4 Garanties et autres obligations contractuelles 206
Note 9.5 Litiges 207

NOTE 10 PARTIES LIÉES 207
Note 10.1 Principales transactions avec les parties liées 207
Note 10.2 Rémunération des dirigeants (Comex) 207

NOTE 11 HONORAIRES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES DE TELEPERFORMANCE SE (HORS RÉSEAU INTERNATIONAL) 207

NOTE 12 ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE 207

NOTE 13 LISTE DES SOCIÉTÉS CONSOLIDÉES 208

Événement significatif de l'exercice 2019

Aucun évènement significatif n'est survenu au cours de la période.

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 2019 comprennent la société et ses filiales (ensemble désigné comme *le groupe*).

Les états financiers ont été arrêtés par le conseil d'administration du 20 février 2020 et seront soumis à l'approbation de l'assemblée générale du 16 avril 2020.

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 2019 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 2018.

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 sont retraités de l'effet de l'inflation, puis sont convertis en euros en utilisant le cours de change à la date de clôture.

1.2.1 Changements de méthode comptable

Normes et interprétations nouvelles applicables à compter du 1er janvier 2019

Le groupe a adopté la norme IFRS 16 Contrats de location pour la première fois au 1er janvier 2019 (« date de transition »). Les enjeux de la norme ainsi que les informations relatives à la transition sont présentés en note 1.2.2 *Norme IFRS 16 Contrats de location*.

L'application obligatoire de l'interprétation IFRIC 23, qui clarifie l'application des dispositions d'IAS 12 concernant l'évaluation et la comptabilisation des traitements fiscaux incertains, n'a pas eu d'impact significatif sur les états financiers consolidés du groupe. Son application a conduit à retraiter de manière rétrospective les capitaux propres au 31 décembre 2018 pour un montant de 4,0 millions d'euros.

Par ailleurs, les amendements suivants :

- améliorations annuelles aux IFRS cycle 2015-2017 venant amender les normes IFRS 3, IFRS 11, IAS 12 et IAS 23 ;
- amendements à IFRS 9 portant sur les clauses de remboursement anticipé prévoyant une compensation négative ;
- amendements à IAS 19 portant sur la modification, réduction ou liquidation d'un régime ;

et d'application obligatoire à compter du 1er janvier 2019, 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 2019

Le groupe n'a pas opté pour une application anticipée :

- des modifications des références au cadre conceptuel de l'information financière révisé ;
- des amendements à IAS 1 et IAS 8 sur la modification de la définition du terme « significatif » ;
- des amendements à IFRS 9, IAS 39, IFRS 7 dans le cadre de la réforme des taux d'intérêt de référence.

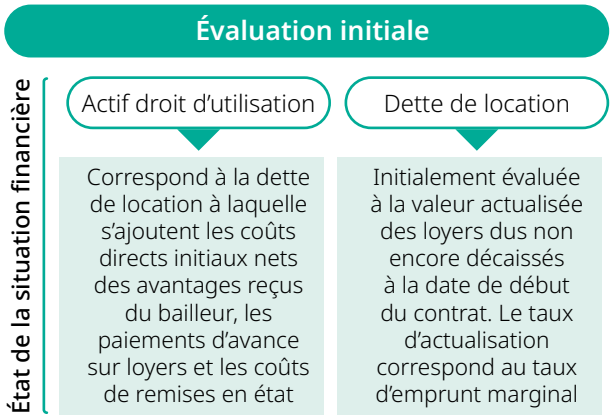
Ces normes seront d'application obligatoire à compter du 1er janvier 2020.

1.2.2 Norme IFRS 16 Contrats de location

Principes comptables

Évaluation initiale

En application de la norme IFRS 16, tous les contrats de location sont désormais reconnus au bilan et calculés en actualisant les flux futurs de loyers prévus aux contrats de location. Cela donne lieu à la constatation à l'actif d'une immobilisation avec pour contrepartie un passif financier. Sauf cas spécifiques (loyers payés d'avance, coûts de remise en état, etc.), à la date initiale de comptabilisation, l'actif et le passif sont de même montant.



Vie du contrat

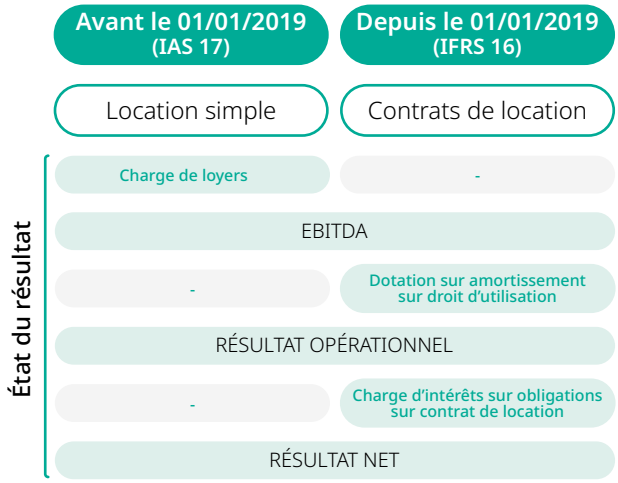
L'actif « droit d'utilisation » est amorti de manière linéaire sur la durée de vie estimée du contrat.

La dette de location est augmentée de la charge d'intérêts et diminuée du montant des loyers décaissés.

Le groupe a opté pour la comptabilisation d'un impôt différé sur la différence temporelle issue du traitement évoqué ci-dessus.

À la fin du contrat, l'actif « droit d'utilisation » est totalement amorti, la dette de location ainsi que l'impôt différé sont soldés.

Il résulte des principes énoncés ci-dessus une modification substantielle de la présentation des charges de loyers dans l'état du résultat tel que synthétisé ci-après :



Concernant l'état des flux de trésorerie, les décaissements liés aux paiements des loyers sont dorénavant présentés dans les opérations de financement alors qu'ils étaient présentés dans les flux de trésorerie générés par l'activité jusqu'au 31 décembre 2018.

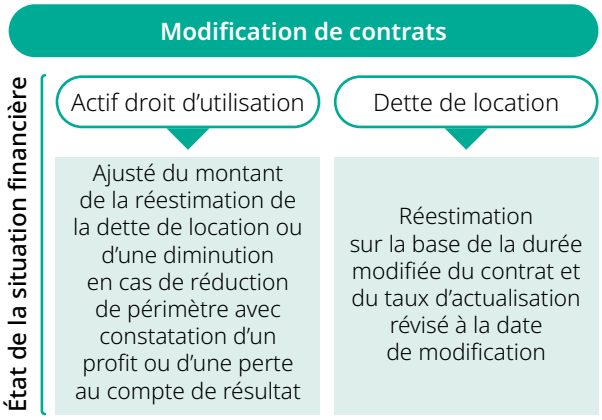
Au cours de la vie d'un contrat il peut être nécessaire de procéder à des ajustements de la valeur de l'actif « droit d'utilisation » et de la dette de location et ce principalement dans les cas suivants :

- modification des hypothèses relatives à la durée de vie du contrat ;
- modification des loyers futurs suite à un changement d'indice ou de taux.

Modification de contrat

Lorsqu'un contrat est modifié pour prendre en compte un accroissement de son périmètre et ce au prix de marché, la modification est traitée comme un nouveau contrat.

Dans tous les autres cas de modification d'un contrat, il est procédé à une réestimation de la dette et à un réajustement de la valeur de l'actif « droit d'utilisation » comme indiqué ci-dessous :



Application au sein du groupe

Le groupe est preneur de nombreux biens correspondant quasi exclusivement à des locations immobilières. En effet, le groupe est notamment locataire de la plupart des sites où il installe ses centres de contacts. Il s'agit généralement de baux commerciaux dont les caractéristiques dépendent des lois en vigueur dans les différents pays où il opère, notamment en termes de durée. Certains contrats peuvent comporter une option de renouvellement et/ou des versements de loyers complémentaires calculés à partir de la variation des indices de prix locaux.

Le groupe ayant opté pour la méthode rétrospective simplifiée, les informations comparatives de 2018 n'ont pas été retraitées et sont donc présentées, comme précédemment, selon les principes de la norme IAS 17* et de ses interprétations tels que décrits dans la note 3.1 *Contrats de location*.

Le groupe a choisi de ne pas comptabiliser d'actif « droit d'utilisation » ni de dettes de loyers pour les biens de faible valeur (inférieur à 5 000 euros) ou de courte durée (inférieure à 12 mois). Les loyers payés au titre de ces contrats sont ainsi constatés en charge sur une base linéaire pendant toute la durée de location.

À compter de la date de transition, les actifs « droit d'utilisation » sont présentés dans le poste « droit d'utilisation des actifs loués ». Les dettes de loyers sont présentées dans le poste « obligations liées aux contrats de location ».

Les effets de l'application de la norme sur les principaux agrégats des états de la situation financière et du résultat sont présentés en note 3.12 *Charges externes*.

Information relative à la transition

À la date de transition, tous les contrats en cours et qualifiés de contrats de location simple selon IAS 17* y compris ceux dont la durée résiduelle est inférieure à 12 mois, ont fait l'objet d'une évaluation afin de procéder à la comptabilisation selon IFRS 16.

Les dettes ont été évaluées en prenant en compte les loyers restants dus, actualisés au moyen du taux d'emprunt marginal. Ce dernier est propre à chaque contrat et a été déterminé au 1er janvier 2019 par pays et sur la durée résiduelle des contrats en vigueur. Le taux d'actualisation est calculé en prenant en compte :

- la maturité de chaque contrat ;
- le taux sans risque du pays dans lequel se situe le bien ;
- le *spread* du groupe euro ;
- le swap euro/devise du contrat ;
- une surcote couvrant le risque « filiale » et la nature immobilière des biens en location.

Le taux marginal moyen pondéré en résultant à cette date s'élève à 6,9 %. Ce taux résulte de l'implantation mondiale du groupe, notamment aux États-Unis, en Inde et aux Philippines.

Les actifs « droits d'utilisation » sont évalués à un montant égal à celui de la dette de loyers, retraité des loyers payés d'avance et de la dette issue de la linéarisation des loyers.

Dans la plupart des cas, les durées de location correspondent à la différence entre la date de fin de contrat et la date de première application. Pour déterminer la durée des contrats de location prévoyant une option de prolongation, le groupe a exercé son jugement. Cela influe par conséquent, sur le montant de la dette de loyers et de l'actif « droit d'utilisation » portés dans les comptes. De même, dans le cas de contrats renouvelables par tacite reconduction et qui ne donnent pas lieu à indemnité de part et d'autre, le groupe a exercé son jugement pour déterminer la date de fin du contrat, ceci en cohérence avec les durées d'amortissement retenues pour les agencements des immeubles en location. De ce fait, le groupe n'a pas identifié d'impact significatif lié à l'application de l'agenda décision de l'IFRIC du 26 novembre 2019.

* *Hors contrats de location pour les biens de faible valeur ou de faible durée.*

Le rapprochement des obligations liées aux contrats de locations à la date de transition avec les engagements de locations simples tels que publiés dans les comptes au 31 décembre 2018, se décompose comme suit :

(en millions d'euros)

Engagements donnés au titre de contrats de location simple au 31 décembre 2018	**847**
Effets liés à des décalages entre la date de signature et la date de mise à disposition	- 37
Effets liés aux périodes optionnelles non prises en compte dans les engagements hors-bilan	58
Autres effets	- 1
Obligations liées aux contrats de locations avant actualisation	**867**
Effet d'actualisation	- 160
Obligations liées aux contrats de locations au 1er janvier 2019 après première application d'IFRS 16	**707**

1.2.3 Recours à des estimations et jugements

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 (note 4) ;
- l'évaluation des charges liées aux paiements fondés sur les actions (note 3.5) ;
- l'évaluation des instruments financiers dérivés (note 7.5) ;
- les provisions pour risques et pour charges (note 9) ;
- l'évaluation des actifs incorporels dans le cadre des regroupements d'entreprises (note 3.3) ;
- l'évaluation des impôts différés et traitements fiscaux incertains (note 5).

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

Immobilisations

Les goodwill et les autres immobilisations incorporelles à durée de vie illimitées font l'objet d'un test de dépréciation annuel dans les conditions précisées en note 4.1 *Goodwill, Principes et méthodes comptables*.

Les autres actifs immobilisés font l'objet d'un test de dépréciation lorsque des indices de perte de valeur sont identifiés. Les tests sont réalisés au niveau des UGT auxquelles se rattachent ces actifs à durée de vie limitée.

Actifs financiers

Le groupe évalue régulièrement les risques de non-recouvrement total ou partiel des actifs financiers à hauteur des pertes de crédit attendues et comptabilise une dépréciation dans le compte de résultat si nécessaire.

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.

Transactions dont le paiement est fondé sur des actions

La juste valeur des actions de performance attribuées aux membres du personnel est évaluée en prenant en compte notamment le cours de bourse de l'action à la date d'attribution, les dividendes attendus et la période d'incessibilité ainsi que les conditions de performance lorsque celles-ci sont des conditions de marché.

Les conditions de service et de performance attachées aux transactions, qui ne sont pas des conditions de marché, ne sont pas prises en compte dans l'évaluation de la juste valeur.

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 (cf. définition donnée ci-après).

Taux de marge d'EBITA : EBITA rapporté au chiffre d'affaires.

EBITDA ou EBITDA courant : *(Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization)* : EBITA courant avant dotations aux amortissements, amortissements du droit d'utilisation des actifs loués et amortissements du droit d'utilisation des actifs loués assimilables à des charges de personnel.

NOPAT : signifie le résultat opérationnel courant (hors éléments non récurrents) et après application du taux effectif d'impôts.

Croissance organique : croissance du chiffre d'affaires à périmètre et taux de change constants.

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 : NOPAT / *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 : il s'agit de la somme des passifs financiers courants et non courants, ainsi que des obligations liées aux contrats de location 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 bilanciels, 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

Le groupe applique la méthode de l'acquisition pour comptabiliser les regroupements d'entreprises. À la date d'acquisition, le goodwill correspond à la somme de la contrepartie transférée (prix d'acquisition) et des participations ne donnant pas le contrôle, minorée du montant net comptabilisé (généralement à la juste valeur) au titre des actifs identifiables acquis et passifs repris.

Lorsque le groupe n'acquiert pas la totalité des titres, il peut choisir d'évaluer les participations ne conférant pas le contrôle selon l'une des deux options suivantes :

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

Le groupe a appliqué la méthode dite « du goodwill partiel » pour les acquisitions réalisées depuis 2010.

L'évaluation initiale de la contrepartie transférée et des justes valeurs des actifs acquis et des passifs assumés est finalisée dans les 12 mois suivant la date d'acquisition et tout ajustement est comptabilisé sous forme de correction rétrospective du goodwill. Au-delà de cette période, tout ajustement est comptabilisé directement dans le compte de résultat.

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 groupe n'a pas réalisé d'opérations d'acquisitions ou de cessions de sociétés au cours de l'année 2019.

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. Cette acquisition est consolidée par intégration globale à compter du 1er octobre 2018.

Le groupe n'a pas identifié en 2019 d'ajustements significatifs remettant en cause les valeurs retenues au 31 décembre 2018 concernant l'évaluation des actifs et passifs liés à cette acquisition et du goodwill en résultant.

Note 3 Activité opérationnelle

Note 3.1 Contrats de location

Les principes et méthodes comptables applicables aux contrats de location à compter du 1er janvier 2019 suite à la première application de la norme IFRS 16 sont exposés dans la note 1.2.2 *Normes IFRS 16 Contrats de location*.

Le montant du droit d'utilisation des actifs loués s'élève à 688,6 millions d'euros en valeur nette à la date de clôture et se décompose comme suit :

Valeurs brutes *(en millions d'euros)*	**Droit d'utilisation des actifs loués**
31 décembre 2018	**0**
Première application d'IFRS 16	687
Augmentation	185
Diminution	- 7
Conversion	3
31 DÉCEMBRE 2019	**868**

Amortissements *(en millions d'euros)*	**Droit d'utilisation des actifs loués**
31 décembre 2018	**0**
Dotation	- 186
Diminution	7
Conversion	
31 DÉCEMBRE 2019	**- 179**

Montant net *(en millions d'euros)*	**Droit d'utilisation des actifs loués**
31 décembre 2018	**0**
31 DÉCEMBRE 2019	**689**

Le montant des obligations liées aux contrats de locations s'élève à 732,0 millions d'euros à la date de clôture et l'échéancier se décompose comme suit :

(en millions d'euros)	**Total 31/12/2019**	**< 1 an**	**< 2 ans**	**< 3 ans**	**< 4 ans**	**< 5 ans**	**Au-delà**
Obligations liées aux contrats de locations	732	169	145	110	89	68	151

Au cours de l'exercice 2019, les charges d'intérêts sur ces obligations liées aux contrats de locations s'élèvent à 45,7 millions d'euros.

Par ailleurs, les charges de loyers issus de contrats de locations non inclus dans la détermination des obligations liées aux contrats de locations s'élèvent à 19,2 millions d'euros. Les engagements non comptabilisés relatifs à ces derniers s'élèvent à 16,1 millions d'euros à la date de clôture. Les charges de loyers variables non inclus dans la détermination des obligations liées aux contrats de locations ne sont pas significatives.

Les contrats de locations qui n'ont pas encore débuté, mais par lesquels le preneur est engagé, sont évalués à un montant de 11,1 millions d'euros à la date de clôture, ce qui représente 10 contrats.

Note 3.2 Immobilisations corporelles

Évaluation initiale

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.

Coûts ultérieurs

Le groupe comptabilise dans la valeur comptable d'une immobilisation corporelle le coût de remplacement d'un composant de cette immobilisation corporelle au moment où ce

coût est encouru s'il est probable que les avantages économiques futurs associés à cet actif iront au groupe et que son coût peut être évalué de façon fiable.

Tous les coûts d'entretien courant et de maintenance sont comptabilisés en charges au moment où ils sont encourus.

Amortissement

L'amortissement est comptabilisé en charges selon le mode linéaire sur la durée d'utilité estimée pour chaque composant d'une immobilisation corporelle, dès qu'il est prêt à être mis en service. Les agencements et installations réalisés dans des immeubles loués sont amortis sur leur durée d'utilité sauf si la durée du contrat de location est inférieure à celle-ci. Dans ce cas, cette dernière est retenue.

Les durées d'utilité estimées sont les suivantes :

Constructions :	20 à 25 ans
Matériel de bureau et informatique :	3 à 5 ans
Autres immobilisations corporelles :	3 à 10 ans

Les modes d'amortissement, les durées d'utilité et les valeurs résiduelles sont revus à chaque clôture.

Les terrains ne sont pas amortis.

Les immobilisations corporelles se décomposent comme suit :

Valeurs brutes *(en millions d'euros)*	**Terrains & constructions**	**Matériel informatique téléphonique**	**Autres**	**En cours**	**Total**
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**
Reclassement	23	9	3	- 31	4
Augmentation	64	92	50	36	242
Diminution	- 6	- 29	- 9		- 44
Conversion	9	12	3		24
Ajustement hyperinflation	3	1		1	5
31 DÉCEMBRE 2019	**632**	**667**	**309**	**37**	**1 645**

Amortissements *(en millions d'euros)*	**Terrains & constructions**	**Matériel informatique téléphonique**	**Autres**	**En cours**	**Total**
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**		**- 917**
Reclassement	- 2	- 2	- 5		- 9
Dotation	- 62	- 69	- 34		- 165
Diminution	6	28	9		43
Conversion	- 6	- 9	- 2		- 17
Ajustement hyperinflation	- 1	- 1			- 2
31 DÉCEMBRE 2019	**- 375**	**- 502**	**- 190**		**- 1 067**

Montant net *(en millions d'euros)*	**Terrains & constructions**	**Matériel informatique téléphonique**	**Autres**	**En cours**	**Total**
31 décembre 2017	**212**	**112**	**78**	**21**	**423**
31 décembre 2018	**229**	**133**	**104**	**31**	**497**
31 DÉCEMBRE 2019	**257**	**165**	**119**	**37**	**578**

* *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. Aucune dépréciation n'a été enregistrée sur ces postes.

Note 3.3 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 :

	Actifs reconnus dans le cadre de regroupements d'entreprises		Autres		
Valeurs brutes *(en millions d'euros)*	**Logiciels**	**Marques et relations clients ***	**Logiciels**	**Autres**	**Total**
Au 31 décembre 2017	**54**	**1 053**	**175**	**3**	**1 285**
Variation de périmètre		311	7		318
Reclassement			6	- 1	5
Augmentation			16		16
Diminution			- 6		- 6
Conversion	3	64	1		68
Au 31 décembre 2018	**57**	**1 428**	**199**	**2**	**1 686**
Reclassement			7		7
Augmentation			21		21
Diminution			- 8		- 8
Conversion	1	22	2		25
AU 31 DÉCEMBRE 2019	**58**	**1 450**	**221**	**2**	**1 731**

	Actifs reconnus dans le cadre de regroupements d'entreprises		Autres		
Dépréciations & amortissements *(en millions d'euros)*	**Logiciels**	**Marques et relations clients ***	**Logiciels**	**Autres**	**Total**
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		- 12
Au 31 décembre 2018	- 22	- 276	- 155	- 2	**- 455**
Reclassement			- 3		- 3
Dotation	- 10	- 99	- 23		- 132
Diminution			8		8
Conversion		- 5	- 2		- 7
AU 31 DÉCEMBRE 2019	**- 32**	**- 380**	**- 175**	**- 2**	**- 589**

	Actifs reconnus dans le cadre de regroupements d'entreprises		Autres		
Montant net *(en millions d'euros)*	**Logiciels**	**Marques et relations clients ***	**Logiciels**	**Autres**	**Total**
Au 31 décembre 2017	**42**	**866**	**38**	**0**	**946**
Au 31 décembre 2018	**35**	**1 152**	**44**	**0**	**1 231**
AU 31 DÉCEMBRE 2019	**26**	**1 070**	**46**	**0**	**1 142**

* *Comprend la marque LLS pour un montant de 93,5 millions d'euros au 31 décembre 2019. Sa durée de vie étant indéterminée, celle-ci ne fait donc pas l'objet d'un amortissement.*

Note 3.4 Créances clients et autres actifs courants

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

	31/12/2019			31/12/2018
(en millions d'euros)	**Brut**	**Dépréciation**	**Net**	**Net**
Créances clients	1 238	- 15	1 223	1 048
Autres créances	17	- 5	12	12
État, impôts et taxes	85		85	63
Avances et créances sur immobilisations	7		7	10
Charges constatées d'avance	63		63	62
TOTAL	**1 410**	**- 20**	**1 390**	**1 195**

Répartition du poste créances clients et comptes rattachés par zone géographique

(en millions d'euros)	**31/12/2019**	**31/12/2018 ***
Anglophone & APAC	423	390
Ibérico-LATAM	359	271
Europe continentale & MEA	241	214
Inde & Moyen-Orient	97	86
Services spécialisés	103	87
TOTAL	**1 223**	**1 048**

* *Répartition selon la nouvelle organisation.*

Échéancier des créances clients et comptes rattachés

(en millions d'euros)	**31/12/2019**	**31/12/2018**
non échues	1 014	833
< 30 jours	129	148
< 60 jours	36	36
< 90 jours	11	14
< 120 jours	17	12
> 120 jours	16	5
TOTAL	**1 223**	**1 048**

Affacturage

Dans le cadre d'un contrat d'affacturage, les créances sont cédées sans recours, à condition principalement :

- qu'elles remplissent les critères d'éligibilité requis dans le contrat ;
- qu'elles ne soient pas valablement contestables par le client ;
- qu'en cas de défaillance du client, le groupe respecte la procédure prévue dans le contrat d'assurance.

Afin de diversifier son financement, le groupe a mis en place des contrats d'affacturage (contrats de rachat de balance sans recours avec délégation de police d'assurance) lui permettant de céder des créances clients détenues par certaines de ses filiales européennes.

Après analyse, il a été considéré que les droits contractuels de recevoir les flux de trésorerie ont été transférés au factor. Les créances ainsi transférées portent sur un montant de 53,9 millions d'euros au 31 décembre 2019 (58,3 millions d'euros au 31 décembre 2018) et ont été déconsolidées. Aucun effet résultat n'a été constaté au titre de ces opérations et le risque maximum encouru, en cas de non-respect des conditions évoquées ci-dessus, porte sur le montant total des créances, soit 53,9 millions d'euros.

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

Par ailleurs d'autres filiales sont parties prenantes à des contrats d'affacturage inversé et qui portent sur un montant de 33,1 millions d'euros au 31 décembre 2019 (19,4 millions d'euros au 31 décembre 2018).

Note 3.5 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 9 mai 2019

Dans le cadre de l'autorisation donnée par l'assemblée générale du 9 mai 2019 portant sur un maximum de 3 % du capital de la société à la date d'attribution, le conseil d'administration du 3 juin 2019 a :

- attribué gratuitement un total de 442 241 actions de performance à des salariés et mandataires sociaux du groupe ;
- autorisé la mise en place d'un plan d'intéressement à long terme au profit d'un de ses dirigeants, résultant en l'attribution de 58 333 actions de performance et qui présente les mêmes caractéristiques que le plan évoqué ci-dessus.

L'octroi des actions est conditionné à des conditions de performance ainsi qu'à des conditions de présence des bénéficiaires.

Les conditions de performance sont au nombre de trois et donnent potentiellement chacune droit à un tiers du total attribué.

Le premier critère de performance est fondé sur la croissance organique du chiffre d'affaires consolidé du groupe (à taux de change et périmètre constants) entre l'exercice clos le 31 décembre 2018 et l'exercice clos le 31 décembre 2021 :

Pourcentage de crédit d'actions	0 %	50 %	75 %	100 %
Croissance organique du chiffre d'affaires	Inférieure à 15 %	Supérieure ou égale à 15 %	Supérieure ou égale à 17,5 %	Supérieure ou égale à 20 %

Le second critère de performance est fondé sur le taux de la marge opérationnelle EBITA de l'exercice clos le 31 décembre 2021 :

Pourcentage de crédit d'actions	0 %	50 %	75 %	100 %
Taux de la marge d'EBITA	Inférieure à 13,8 %	Supérieure ou égale à 13,8 %	Supérieure ou égale à 13,9 %	Supérieure ou égale à 14 %

Le troisième critère de performance est fondé sur la surperformance du cours de l'action Teleperformance SE par rapport à l'indice SBF 120 sur chacune des trois années du plan :

Pourcentage de crédit d'actions	0 %	50 %	75 %	100 %
Évolution du cours de l'action	Inférieure à 100 points de base	Supérieure ou égale à 100 points de base	Supérieure ou égale à 200 points de base	Supérieure ou égale à 300 points de base

Cependant, aucune action de performance ne sera acquise si la croissance organique du chiffre d'affaires est inférieure à 15 % ou si le taux de marge d'EBITA est inférieur à 13,8 %.

Les caractéristiques de ce plan sont les suivantes :

	Plan 03/06/2019
Date du conseil ayant attribué les actions	03/06/2019
Période d'acquisition des droits	03/06/2019 au 03/06/2022
Date d'octroi	03/06/2019
Nombre d'actions attribuées *	500 574
Nombre d'actions annulées	15 349
Nombre d'actions en circulation au 31/12/2019	485 225
Juste valeur d'une action de performance à la date d'octroi (avec prise en compte du critère de marché)	108,50 €
Juste valeur d'une action de performance à la date d'octroi (sans prise en compte du critère de marché)	163,90 €
* *Dont mandataires sociaux de la société.*	*80 333*

Actions de performance – Autorisation donnée par l'assemblée du 28 avril 2016

Attribution du 28 avril 2016

Dans le cadre de l'autorisation donnée par l'assemblée générale du 28 avril 2016 portant sur un maximum de 2,5 % du capital de la société à la date d'attribution, le conseil d'administration du 28 avril 2016 a :

- attribué gratuitement un total de 914 300 actions de performance à des salariés et mandataires sociaux du groupe ;
- autorisé la mise en place d'un plan d'intéressement à long terme au profit de ses dirigeants, résultant en l'attribution de 350 000 actions de performance et qui présente les mêmes caractéristiques que le plan évoqué ci-dessus.

L'octroi des actions était conditionné à des performances sur la période 2016 à 2018 dont la réalisation donne droit à 100 % des actions ainsi qu'à des conditions de présence des bénéficiaires sur une période se terminant le 28 avril 2019.

Il en résulte, respectivement, l'attribution définitive de :

- 800 600 actions par création d'actions nouvelles ;
- 279 041 actions par remise d'actions achetées sur le marché.

Attribution du 2 novembre 2016

Dans le cadre de l'autorisation donnée par cette même assemblée générale, le conseil d'administration du 2 novembre 2016 a attribué gratuitement un total de 151 508 actions de performance à des salariés et mandataires sociaux du groupe. L'octroi des actions était conditionné à des performances sur la période 2016 à 2018 dont la réalisation donne droit à 100 % des actions ainsi qu'à des conditions de présence des bénéficiaires sur une période se terminant le 2 novembre 2019.

Il en résulte l'attribution définitive de :

- 138 400 actions par création d'actions nouvelles ;
- 1 476 actions par remise d'actions achetées sur le marché.

Autres attributions

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 l'ensemble de ces plans s'élève à 24,6 millions d'euros sur l'exercice 2019.

Note 3.6 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 3.7 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, qu'il s'agisse d'un plan formalisé et détaillé de licenciement avant la date normale de départ à la retraite ou d'indemnités octroyées dans le cadre de clauses de non-concurrence.

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 3.8 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 18,4 millions d'euros sur l'exercice 2019 contre 14,2 d'euros en 2018.

Note 3.9 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 3.10 Dettes fournisseurs et autres créditeurs

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

(en millions d'euros)	**31/12/2019**	**31/12/2018**
Fournisseurs	173	147
Autres créditeurs	217	193
État impôts et taxes	71	73
Charges à payer	199	218
Autres dettes d'exploitation	49	47
TOTAL	**709**	**678**

Les autres dettes d'exploitation au 31 décembre 2019, incluent pour 5,2 millions d'euros (contre 9,1 millions d'euros au 31 décembre 2018) la juste valeur passive des instruments financiers dérivés sur couvertures de change.

Note 3.11 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 & D.I.B.S.* (*Digital Integrated Business Services*) rassemblant principalement :
  - les services de relations clients, de supports techniques et d'acquisition de clients,
  - les activités de gestion de procédures métier, des services de back-office et de plateforme digitale.
- les activités « services spécialisés » à haute valeur ajoutée incluant principalement :
  - les services d'interprétariat en ligne,
  - 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. La plupart des contrats du groupe sont établis avec des modalités de facturation qui sont directement basées sur des performances réalisées à date. Le chiffre d'affaires comptabilisé correspond aux droits à facturer.

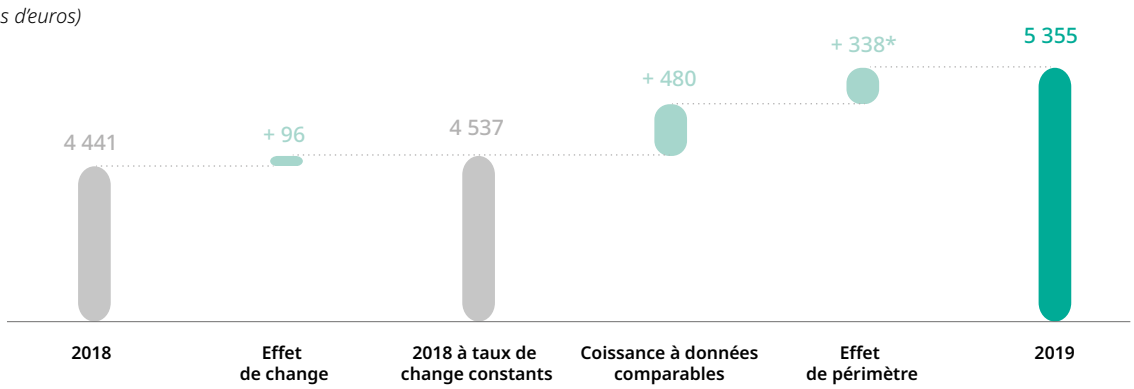
Concernant la catégorie *core services & D.I.B.S.*, les services sont principalement reconnus en fonction du temps passé par les agents (téléphone, *chat*, e-mail, etc.), des volumes traités (nombre d'appels, de ventes, etc.) ou du nombre de personnes allouées à la mission. Les prestations réalisées 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 les 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 2019 s'élève à 5 355,0 millions d'euros soit, à données publiées, une hausse de 20,6 % par rapport à 2018.

À périmètre et taux de change constants, la progression est de 10,6 %.

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 2019, les subventions représentent un montant de 2,4 millions d'euros contre 5,7 millions d'euros en 2018. La variation est principalement liée à la suppression du CICE en France, remplacé par un allègement des charges sociales.

Note 3.12 Charges externes

Elles sont constituées pour l'essentiel des frais de communications téléphoniques, de frais de déplacement et de réception et de toutes les charges liées aux locaux, à l'exception, depuis le 1er janvier 2019, des charges de loyer liées aux contrats de location entrant dans le champ de la norme IFRS 16 (cf. note 3.1 *Contrats de location*).

En 2018, ce poste était principalement constitué des loyers immobiliers, les paiements au titre de contrats de location simple étant comptabilisés en charges sur une base linéaire sur la durée des contrats. Les engagements y afférents étaient présentés en engagements hors bilan. En 2019, seuls les loyers des biens de faible valeur et de courte durée demeurent comptabilisés en charges externes.

(en millions d'euros)	2019	2018
Loyers et charges locatives immobiliers	- 86	- 228
Frais de télécommunication	- 108	- 96
Entretien de matériel	- 114	- 82
Frais de déplacement, missions & réceptions	- 86	- 63
Nettoyage et gardiennage	- 60	- 49
Frais de fonctionnement	- 76	- 55
Frais de recrutement	- 56	- 36
Honoraires	- 45	- 33
Consommables	- 20	- 17
Autres	- 57	- 79
TOTAL	**- 708**	**- 738**

La variation des loyers et charges locatives est principalement liée à la mise en place de la norme IFRS 16 (cf. note 3.1 *Contrats de location*).

Note 3.13 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, etc.

(en millions d'euros)	2019	2018
Autres produits d'exploitation		
Autres charges d'exploitation	- 7	- 8
TOTAL	**- 7**	**- 8**

Les autres charges d'exploitation 2019 comprennent principalement des coûts liés au changement d'identité visuelle de Teleperformance initié en 2018 et qui s'est finalisé sur l'exercice 2019.

Note 3.14 Information sectorielle

Un secteur opérationnel est une composante d'une entité :

- qui se livre à des activités à partir desquelles elle est susceptible d'acquérir des produits des activités ordinaires et d'encourir des charges (y compris des produits des activités ordinaires et des charges relatives à des transactions avec d'autres composantes de la même entité) ;
- dont les résultats opérationnels sont régulièrement examinés par le principal décideur opérationnel de l'entité en vue de prendre des décisions en matière de ressources à affecter au secteur et d'évaluer sa performance ; et
- pour laquelle des informations financières isolées sont disponibles.

Les secteurs peuvent être regroupés dès lors qu'ils présentent des caractéristiques économiques similaires.

Début 2019 et à la suite de l'acquisition d'Intelenet en octobre 2018, le groupe a mis en place une nouvelle organisation.

Cela a conduit à la modification de la présentation de l'information sectorielle, afin de refléter l'activité du groupe telle que suivie par le président-directeur général et qui est segmentée en deux catégories :

- les activités *core services & D.I.B.S. (Digital Integrated Business Services)* rassemblant les services de relations clients, de supports techniques et d'acquisition de clients ainsi que les activités de gestion de procédures métier, de services de plateforme digitale et les activités de conseil et d'analyse de données à haute valeur ajoutée de Praxidia. Celles-ci s'articulent autour de quatre 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, Philippines, Singapour, Malaisie et Japon,
  - la zone ibérico-LATAM, qui regroupe les activités réalisées dans les pays suivants : Argentine, Brésil, Chili, Colombie, Costa Rica, République dominicaine, Guyana, Guatemala, 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, à l'exception du Royaume-Uni, de l'Espagne et du Portugal ainsi que les activités historiques du groupe au Moyen-Orient et en Afrique,
  - la zone Inde & Moyen-Orient, qui regroupe les activités réalisées en Inde, les activités ex-Intelenet au Moyen-Orient ainsi que les solutions analytiques développées par la filiale Praxidia.
- les « services spécialisés » regroupant les services d'interprétariats offerts par LanguageLine Solutions, les services de gestion des demandes de visas pour les comptes des gouvernements offerts par TLScontact, et les activités de recouvrement de créances en Amérique du Nord, développées par la filiale AllianceOne Receivables Management.

L'information sectorielle est présentée ci-après :

	Core services & D.I.B.S.					Services spécialisés	Total
2019 *(en millions d'euros)*	**Anglophone APAC**	**Ibérico-LATAM**	**Europe cont. & MEA**	**Inde & MO**	**Holdings**		
Chiffre d'affaires	**1 715**	**1 360**	**1 067**	**508**		**705**	**5 355**
Résultat opérationnel	**131**	**152**	**86**	**60**	**33**	**159**	**621**
Perte de valeur des goodwill			- 2				- 2
Investissements	60	84	53	27	0	28	252
Actifs incorporels et corporels (nets)	1 144	570	427	1 027	6	1 575	4 749
Amortissements des actifs incorporels et corporels	- 128	- 115	- 77	- 59	- 2	- 102	- 483

	Core services & D.I.B.S.					Services spécialisés	Total
2018 * *(en millions d'euros)*	**Anglophone APAC**	**Ibérico-LATAM**	**Europe cont. & MEA**	**Inde & MO**	**Holdings**		
Chiffre d'affaires	**1 498**	**1 157**	**963**	**197**		**626**	**4 441**
Résultat opérationnel	**114**	**132**	**67**	**20**	**20**	**132**	**485**
Investissements	38	60	58	17	0	24	197
Actifs incorporels et corporels (nets)	993	299	229	954	2	1 555	4 032
Amortissements des actifs corporels et incorporels	- 73	- 48	- 29	- 17	- 1	- 79	- 247

* *Répartition selon la nouvelle organisation.*

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

Note 4 Goodwill

Note 4.1 Principes et méthodes comptables

Évaluation initiale

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, corporels, et le droit d'utilisation des actifs loués 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.

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.

À la suite de l'acquisition d'Intelenet en octobre 2018 et de son intégration au sein du secteur *core services & D.I.B.S.* début 2019, le groupe a modifié certaines de ses UGT ou groupes d'UGT.

Ainsi et principalement :

- un groupe d'UGT « Inde et Moyen-Orient » a été créé regroupant les activités d'Intelenet en Inde et au Moyen-Orient ainsi que les activités de la filiale historique du groupe en Inde, qui auparavant faisait partie de l'UGT Amérique du Nord & FHCS ;
- la filiale guatémaltèque de Intelenet a rejoint l'UGT Nearshore ;
- les filiales américaines et philippines d'Intelenet ont rejoint l'UGT Amérique du Nord et FHCS.

Les goodwill alloués aux différentes UGT impliquées dans cette réorganisation ont été réalloués en fonction de leurs justes valeurs respectives, et ce pour les montants suivants :

UGT – Montants nets *(en millions d'euros)*	**31/12/2018**	**Réallocation**	**Écarts de conversion**	**31/12/2019**
Amérique du Nord (US Market)	596	- 65	14	545
Intelenet	566	- 566	0	0
Inde & Moyen-Orient		626	- 5	621
Nearshore	111	5	5	121
TOTAL	**1 273**	**0**	**14**	**1 287**

Au 31 décembre 2019, l'analyse a conduit à la détermination des principales UGT suivantes :

UGT Amérique du Nord (US Market)

Cette UGT regroupe l'activité *core services & D.I.B.S.* des filiales situées aux États-Unis, au Canada, et aux Philippines. La valeur recouvrable de cette UGT s'élève à 2 447 millions d'euros.

UGT Nearshore

Cette UGT regroupe l'activité *core services & D.I.B.S.* des filiales situées au Mexique, au Costa Rica, au Guatemala, au Salvador, au Honduras, et en République dominicaine. La valeur recouvrable de cette UGT s'élève à 998 millions d'euros.

UGT Europe centrale

Cette UGT regroupe l'activité *core services & D.I.B.S.* des filiales situées en Allemagne, en Suisse et aux Pays-Bas ainsi que des filiales de production au Kosovo et en Bosnie. La valeur recouvrable de cette UGT s'élève à 248 millions d'euros.

UGT Royaume-Uni

Cette UGT regroupe l'activité *core services & D.I.B.S.* 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 188 millions d'euros.

UGT FSM *(French Speaking Market)*

Cette UGT regroupe l'activité *core services & D.I.B.S.* 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 227 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 2 356 millions d'euros.

UGT Inde & Moyen-Orient

Cette UGT a été créée suite à l'acquisition d'Intelenet en octobre 2018 et regroupe les activités d'Intelenet en Inde et au Moyen-Orient ainsi que les activités de la filiale historique du groupe en Inde. La valeur recouvrable de cette UGT s'élève à 1 162 millions d'euros.

Comme indiqué en note 2.2 *Évolution du périmètre de consolidation*, le groupe a finalisé l'évaluation des actifs et passifs acquis et il en résulte un goodwill se montant à 624,0 millions d'euros au 31 décembre 2019.

Autres UGT

Les autres UGT sont au nombre de 14 (Spanish market, Europe du Sud, Europe de l'Est, TLScontact, ARM, etc.) 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 cinq 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 trois ans préparés par le management des UGT. Ces plans à trois ans sont 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. 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. Ces flux sont actualisés en prenant en compte le WACC déterminé pour chaque zone géographique.

Les WACC sont des taux d'actualisation 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 deux 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.

Dans le cadre de la première application de la norme IFRS 16 et compte tenu du manque de recul notamment sur les informations de marché nécessaire à la détermination des WACC « post-IFRS 16 », le groupe a retenu l'approche suivante pour les besoins des tests de dépréciation au 31 décembre 2019 :

- le droit d'utilisation est inclus et la dette déduite de la valeur comptable des actifs testés des UGT ;
- les flux de loyers ont été pris en compte dans leur totalité dans les flux de trésorerie (flux « pré-IFRS 16 ») ; et
- le taux d'actualisation utilisé est un WACC « pré-IFRS 16 ».

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 trois ans.

Ainsi en 2019, 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 cette UGT ont été ramenées à trois ans.

Ces travaux ont conduit à la constatation d'une dépréciation de la totalité du goodwill de l'UGT TP Italy Group soit 2,4 millions d'euros.

Note 4.4 Variation du goodwill et répartition par UGT

Les variations de goodwill sur les exercices 2018 et 2019 sont détaillées ci-dessous :

Goodwill *(en millions d'euros)*	**Valeurs brutes**	**Dépréciations**	**Montant net**
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**
Variation de périmètre	3		3
Conversion	35		35
Dotation		- 2	- 2
AU 31 DÉCEMBRE 2019	**2 431**	**- 91**	**2 340**

* *La ligne « Variation de périmètre » est liée à l'acquisition du groupe Intelenet en octobre 2018.*

Le tableau ci-après récapitule les goodwill et taux d'actualisation relatifs à chaque UGT significative.

	Goodwill				**Taux d'actualisation**	
	31/12/2019		**31/12/2018**		**2019**	**2018**
(en millions d'euros)	**Brut**	**Net**	**Brut**	**Net**		
LanguageLine Solutions	762	762	746	746	6,5 %	6,5 %
Amérique du Nord (US Market)	561	545	611	596	6,5 %	6,5 %
Inde & Moyen-Orient	624	624	566	566	11,0 %	
Nearshore	121	121	111	111	8,5 %	8,9 %
Europe centrale	94	50	94	50	4,8 %	5,4 %
Royaume-Uni	71	71	67	67	6,0 %	5,5 %
FSM	53	30	53	30	5,5 %	5,9 %
Autres	145	137	145	138		
TOTAL	**2 431**	**2 340**	**2 393**	**2 304**		

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'EBITDA de 200 points de base en valeur terminale.

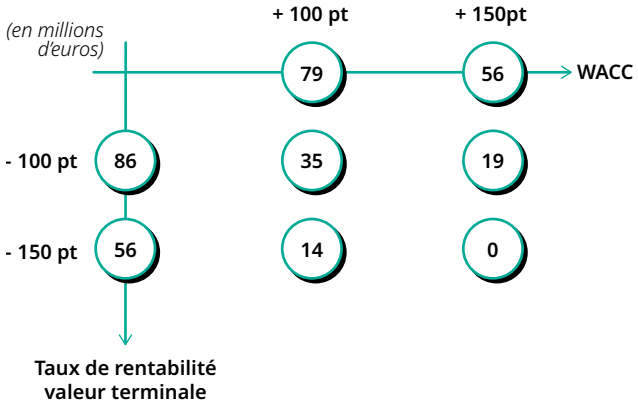
Dès lors qu'une UGT ne passe pas ce premier filtre, il est procédé à des analyses de sensibilité complémentaires aux variations d'hypothèses opérationnelles clés telles que la croissance du chiffre d'affaires.

Au 31 décembre 2019, aucune UGT n'a été identifiée comme sensible. Néanmoins, du fait de son historique, l'Europe centrale continue de faire l'objet d'analyse spécifique. La valeur nette du goodwill, à cette date, est de 49,9 millions d'euros.

Le graphique ci-après résume l'impact d'une augmentation de 100 et 150 points de base du taux d'actualisation combinée à une réduction de 100 et 150 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*, etc.

En 2019, le groupe a constaté une charge d'impôt de 131,1 millions d'euros contre une charge de 121,7 millions d'euros en 2018. La charge 2019 inclut un profit d'impôt de 11,4 millions d'euros lié à la revalorisation d'impôts différés suite au changement du taux d'impôt en Inde et en Grèce, ce qui explique un taux effectif d'impôt de 24,7 % contre 28 % en 2018.

La variation avec le taux d'impôt français est analysée ci-dessous :

(en millions d'euros)	2019	2018
Résultat net consolidé	**400**	**313**
Charge d'impôt courant	159	140
Charge (produit) d'impôt différé	- 28	- 18
Résultat avant impôt	**531**	**435**
Taux d'impôt en vigueur en France	33,33 %	33,33 %
Charge d'impôt théorique	**- 177**	**- 145**
CVAE	- 2	- 1
IRES/IRAP	0	- 1
Taxe sur les dividendes	0	1
Différentiel de taux	38	38
Impact du changement de taux Inde/Grèce	11	
Autres différences permanentes et divers	9	- 10
Actifs d'impôt différé non reconnus	- 10	- 4
TOTAL	**- 131**	**- 122**

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 actifs	Impôts différés passifs	Net	dont liés à des déficits fiscaux
Au 31/12/2017	**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 31/12/2018	**35**	**306**	**- 271**	**7**
Résultat	- 12	- 40	28	
Capitaux propres	7	- 2	8	
Conversion	- 1	7	- 9	
Compensation IDA/IDP	6	6	0	
AU 31/12/2019	**35**	**277**	**- 243**	**4**

Les impôts différés passifs (IDP) liés aux actifs incorporels reconnus dans le cadre de regroupements d'entreprises se montent à 261,7 millions d'euros au 31 décembre 2019 (301,9 millions d'euros au 31 décembre 2018).

Les impôts différés actifs (IDA) se montent à 34,8 millions d'euros au 31 décembre 2019 contre 34,6 millions d'euros au 31 décembre 2018 et concernent des pertes fiscales reportables pour 4,1 millions d'euros.

Le groupe dispose d'environ 178 millions d'euros de déficits fiscaux reportables dont 163 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 41,5 millions d'euros au 31 décembre 2019 (34,5 millions d'euros au 31 décembre 2018), la visibilité sur leur recouvrement n'ayant pas été jugée suffisante.

La réforme fiscale indienne, votée en septembre 2019, et qui permet aux entreprises d'opter pour un taux d'impôt de 22 % au lieu de 30 % mais qui en contrepartie limite l'imputation de crédits d'impôts, a principalement eu pour impact sur les comptes 2019 la réévaluation des impôts différés constatés dans les filiales indiennes, ce qui a généré un profit de 12,1 millions d'euros.

Note 5.3 Dettes d'impôts

À la suite de la mise en place de l'interprétation IFRIC 23, qui clarifie l'application des dispositions d'IAS 12 concernant l'évaluation et la comptabilisation des traitements fiscaux incertains :

- ceux-ci ont été reclassés en dettes d'impôts alors qu'ils étaient comptabilisés en provisions jusqu'au 31 décembre 2018, et ce pour un montant de 48,4 millions d'euros ;
- une dette d'impôt additionnelle de 4,0 millions d'euros a été constatée dans les comptes au 31 décembre 2019, imputée en totalité sur les capitaux propres d'ouverture.

Ainsi, le montant comptabilisé au 31 décembre 2019 au titre des traitements fiscaux incertains s'élève à 52,4 millions d'euros.

Note 6 Capitaux propres et résultat par action

Note 6.1 Capital social

Le montant du capital social au 31 décembre 2019 est de 146 797 500 euros, divisé en 58 719 000 actions d'une valeur nominale de 2,50 euros, entièrement libérées.

	31/12/2019		31/12/2018
Nombre d'actions émises et entièrement libérées	58 719 000		57 780 000
dont actions détenues par le groupe	9 987		220 526
Dividende distribué au titre de l'exercice * *(en millions d'euros)*	140,9	**	109,8
Dividende par action *(en euros)*	2,40	**	1,90

* *Sur la base du nombre d'actions au 31 décembre.*
** *Tel que proposé à l'AG du 16 avril 2020.*

Teleperformance SE a procédé à trois augmentations successives de son capital social et qui sont liées à l'attribution d'actions de performance :

- 87 500 euros en mars 2019 qui correspond à l'émission de 35 000 actions ;
- 1 914 000 euros en avril 2019 qui correspond à l'émission de 765 600 actions ;
- 346 000 euros en novembre 2019 qui correspond à l'émission de 138 400 actions.

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 2019, 9 987 actions de la société acquises dans le cadre du contrat de liquidité pour un montant de 2,1 millions d'euros.

Afin de servir le plan d'intéressement à long terme à échéance 28 avril 2019 (cf. note 3.5 *Paiements fondés sur des actions*), le groupe a par ailleurs acquis, au cours du 1er semestre 2019, 98 542 actions de la société pour un montant de 14,7 millions d'euros. Ces actions viennent en complément des 180 499 actions acquises en 2018 pour 30,2 millions d'euros et l'ensemble a été remis aux bénéficiaires du plan, fin avril 2019.

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.

	2019	2018
Résultat net, part du groupe	**400**	**312**
Nombre moyen pondéré d'actions utilisé pour le calcul du résultat net par action	58 252 492	57 706 532
Effet dilutif des actions de performance	475 873	1 180 409
Nombre moyen pondéré d'actions utilisé pour le calcul du résultat net dilué par action	58 728 365	58 886 941
Résultat de base par action *(en euros)*	**6,86**	**5,40**
Résultat dilué par action *(en euros)*	**6,81**	**5,29**

Le résultat dilué par action ne prend pas en compte les actions qui pourraient être émises du fait du plan d'action de performance du 3 juin 2019 décrit en note 3.5 *Paiements fondés sur des actions*, les conditions de performance n'étant pas atteintes au 31 décembre 2019.

Nombre moyen pondéré d'actions utilisé pour le calcul du résultat par action

	2019	2018
Actions ordinaires émises au 1er janvier	57 780 000	57 780 000
Actions auto-détenues	- 93 210	- 73 468
Actions émises	565 702	0
TOTAL	**58 252 492**	**57 706 532**

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 reçues 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, des dettes auprès de certains minoritaires ainsi que les obligations liées aux contrats de location.

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.

Les obligations liées aux contrats de location sont initialement évaluées à la valeur actualisée des loyers dus non encore décaissés à la date du début de contrat. Le taux d'actualisation correspond au taux d'emprunt marginal. Après la comptabilisation initiale, elles sont augmentées de la charge d'intérêts et diminuées du montant des loyers décaissés.

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 à 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	31/12/2019	31/12/2018
Prêts	2		2	2
Instruments financiers dérivés	39		39	32
Dépôts et cautionnements	17	57	74	71
Actif reconnu dans le cadre d'une garantie de passif	5		5	10
Montant brut actifs financiers	**63**	**57**	**120**	**115**
Provisions			0	0
MONTANT NET ACTIFS FINANCIERS	**63**	**57**	**120**	**115**

Note 7.3 Résultat financier

(en millions d'euros)	2019	2018
Produits de trésorerie et équivalents	**6**	**4**
Intérêts financiers	- 52	- 52
Commissions bancaires	- 6	- 8
Coût de l'endettement brut	**- 58**	**- 60**
Charges d'intérêts sur les obligations liées aux contrats de location *	- 46	
Coût de l'endettement net	**- 98**	**- 56**
Gains de change	49	26
Pertes de change	- 43	- 23
Autres produits financiers	2	3
Autres produits (charges) financiers	**8**	**6**
RÉSULTAT FINANCIER	**- 90**	**- 50**

* *Cf. note 3.1 Contrats de location.*

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 2019, le groupe dispose des financements suivants :

Type d'emprunts *(en millions d'euros/devises)*	**Montant en devises au 31/12/2019**	**Devises**	**Montant en € au 31/12/2019**	**Taux F/V**	**Taux**	**Échéance**	**Covenant financier**
Emprunt bancaire 2016	120	USD	107	Var	Libor $ + 0,85 %	2021/08	oui
Emprunt bancaire 2018	150	EUR	150	Var	Euribor + 1,00 %	2023/06	oui
Titres de créances négociables	228	EUR	228	Fixe	- 0,15 % à - 0,20 %	2020/01	non
Emprunt privé US (USPP 2014) Tranche A	160	USD	144	Fixe (1)	+ 3,64 %	2021/12	oui
Emprunt privé US (USPP 2014) Tranche B	165	USD	147	Fixe	+ 3,98 %	2024/12	oui
Emprunt privé US (USPP 2016) Tranche C	75	USD	67	Fixe	+ 3,92 %	2023/12	oui
Emprunt privé US (USPP 2016) Tranche D	175	USD	156	Fixe	+ 4,22 %	2026/12	oui
Emprunt obligataire 2016	605	EUR	605	Fixe (2)	Coupon de + 1,50 %	2024/04	non
Emprunt obligataire 2018	757	EUR	757	Fixe (3)	Coupon de + 1,875 %	2025/07	non
Crédit syndiqué multidevises (4)		EUR	0	Var	Euribor + 0,40 %	2023/02	oui
		USD	0	Var	Libor $ + 0,40 %	2023/02	oui
Lignes de crédit bancaire (4)		EUR	0	Var	Euribor + 0,50 %	2020/04	non
		EUR	0	Var	Euribor + 0,50 %	2020/06	oui
		EUR	0	Var	Euribor + 0,40 %	2020/07	oui
		EUR	0	Var	Euribor + 0,40 %	2020/07	non
		USD	0	Var	Libor $ + 0,40 %	2020/07	non
TOTAL DES EMPRUNTS			**2 361**				
Frais d'émissions des emprunts			- 13				
Instruments dérivés sur passifs financiers			- 22				
Concours bancaires			9				
Autres dettes financières			16				
TOTAL DES DETTES HORS OBLIGATIONS LIÉES AUX CONTRATS DE LOCATION			**2 351**				
Obligations liées aux contrats de location (5)			732				
TOTAL DES DETTES FINANCIÈRES			**3 083**				

(1) Un swap taux fixe/taux variable est mis en place sur 160 millions de dollars US.
(2) Un swap taux fixe/taux variable est mis en place sur 200 millions d'euros ainsi que des caps de taux pour 80 millions d'euros.
(3) 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.
(4) Crédit syndiqué multidevises de 300 millions d'euros et lignes de crédits bancaires de 200 millions d'euros.
(5) Cf. note 3.1 Contrats de location.

Ventilation par nature de taux et principales devises

Ventilation des emprunts par taux *(en millions d'euros)*	**Total**	**EUR**	**USD**
• taux fixe	2 104 *	1 590	514
• taux variable	257	150	107
31/12/2019	**2 361**	**1 740**	**621**

* *Dont 400 millions d'euros et 160 millions de dollars US couverts par des swpas taux fixe/taux variable.*

Ventilation des emprunts par taux *(en millions d'euros)*	**Total**	**EUR**	**USD**
• taux fixe	1 986 *	1 484	502
• taux variable	448	164	284
31/12/2018	**2 434**	**1 648**	**786**

* *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 2019.

Placements privés US de 250 et 325 millions de dollars US

Au 31 décembre 2019, les ratios qui s'appliquent sont les suivants :

	Applicables	**Réalisés**
Capitaux propres consolidés *(en millions d'euros)* *	> 1 728	2 569
Dette nette consolidée* / EBITDA consolidé *	≤ 2,75x	2,06x

* *Selon définition figurant dans les contrats.*

Crédit syndiqué multidevises de 300 millions d'euros, emprunt bancaire 2016 de 120 millions de dollars US, ligne de crédit bancaire CMCCIC pour 50 millions d'euros, ligne de crédit bancaire Banco Santander pour 50 millions d'euros et emprunt bancaire 2018 de 150 millions d'euros

Au 31 décembre 2019, le ratio qui s'applique est le suivant :

	Applicables	**Réalisés**
Dette nette consolidée * / EBITDA consolidé *	≤ 2,75x	2,06x

* *Selon définition figurant dans les contrats.*

7.4.2 Endettement net : répartition courant/non courant

(en millions d'euros)	**31/12/2019**	**courant**	**non courant ***	**31/12/2018**	**courant**	**non courant**
Emprunts bancaires	257	38	219	448	66	382
Titres de créances négociables	228	228		134	134	
Emprunts « USPP » 2014	291		291	284		284
Emprunts « USPP » 2016	223		223	218		218
Emprunts obligataires	1 362		1 362	1 350		1 350
Total des emprunts	**2 361**	**266**	**2 095**	**2 434**	**200**	**2 234**
Frais émission des emprunts/primes	- 13	- 1	- 12	- 13	- 2	- 11
Instruments de couverture sur emprunts	- 22	- 22		- 5	- 5	
Concours bancaires	9	9		3	3	
Autres dettes financières	16	16		18	17	1
Total des dettes hors obligations liées aux contrats de location	**2 351**	**268**	**2 083**	**2 437**	**213**	**2 224**
Obligations liées aux contrats de location **	732	168	564	0		
Total des dettes financières	**3 083**	**436**	**2 647**	**2 437**	**213**	**2 224**
Valeurs mobilières de placement	25	25		36	36	
Disponibilités	393	393		300	300	
Total des disponibilités	**418**	**418**		**336**	**336**	
ENDETTEMENT NET	**2 665**	**18**	**2 647**	**2 101**	**- 123**	**2 224**

* *La partie à plus de cinq ans s'élève à 904 millions d'euros.*
** *Cf. note 3.1 Contrats de location.*

En septembre 2016, le groupe a souscrit un emprunt bancaire de 500 millions de dollars US remboursable en quatre échéances égales les 19 août 2018, 2019, 2020 et 2021. À ce jour, le groupe a procédé :

- en 2018, au remboursement de la première échéance ainsi qu'au remboursement partiel par anticipation de la seconde échéance à hauteur de 50 millions de dollars US ;
- en 2019, au remboursement du solde de la deuxième échéance à hauteur de 75 millions de dollars US, au remboursement par anticipation de la 3e échéance à hauteur de 125 millions de dollars US ainsi qu'au remboursement partiel par anticipation de la quatrième échéance à hauteur de 5 millions de dollars US.

En juin 2018, le groupe a souscrit un emprunt bancaire de 164 millions d'euros remboursable en quatre échéances égales les 15 juin 2020, 2021, 2022 et 2023. Le groupe a procédé en 2019 au remboursement partiel par anticipation de la 1re échéance à hauteur de 14 millions d'euros.

Au cours du premier semestre 2019, le groupe a mis en place des *cross currency swap* afin de transformer les emprunts « USPP » 2014 de 325 millions de dollars US à taux fixe en une dette :

- en euros à taux variable pour 160 millions de dollars US ;
- en euros à taux fixe pour 165 millions de dollars US.

Le groupe dispose par ailleurs de différentes lignes de crédit qui n'ont fait l'objet d'aucun tirage au 31 décembre 2019 :

- crédit syndiqué multidevises EUR et USD de 300 millions d'euros à échéance février 2023 ;
- quatre lignes bilatérales de crédit de 50 millions d'euros chacune, négociées au cours de l'année 2019 et dont les échéances sont respectivement en avril, juin et juillet 2020.

Ventilation des emprunts par échéance

(en millions d'euros)	Total 31/12/2019	< 6 mois	de 6 à 12 mois	Total 2020	2021 à 2024	Au-delà
Emprunts bancaires	257	38		38	219	
Titres de créances négociables	228	228		228		
Emprunts « USPP »	514			0	358	156
Emprunts obligataires	1 362			0	605	757
TOTAL DES EMPRUNTS	**2 361**	**266**	**0**	**266**	**1 182**	**913**

(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
TOTAL DES EMPRUNTS	**2 434**	**134**	**66**	**200**	**587**	**1 647**

7.4.3 Risque de taux d'intérêt

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 *(en millions d'euros)*	31/12/2019	Non soumis à risque de taux	Soumis à risque de taux	31/12/2018	Non soumis à risque de taux	Soumis à risque de taux
Total des dettes financières	3 083	2 270	813 *	2 437	1 986	451
Total des disponibilités	- 418	0	- 418	- 336		- 336
ENDETTEMENT NET	**2 665**	**2 270**	**395**	**2 101**	**1 986**	**115**

* *À la suite de la mise en place de CAPS sur certains des emprunts afin de limiter le risque de taux, une augmentation de 100 points de base des taux d'intérêt conduirait à une augmentation de 6,7 millions d'euros des charges financières alors qu'une réduction de 100 points de base des taux d'intérêt conduirait à une réduction de 6,8 millions d'euros des charges financières.*

Comme tout groupe soumis à notation, Teleperformance pourrait subir un impact défavorable sur sa capacité à financer ses activités en cours et à refinancer sa dette si Standard & Poor's venait à dégrader la notation de l'endettement à long-terme du groupe, du fait d'un niveau d'endettement plus élevé que prévu ou pour d'autres raisons liées au crédit. Une dégradation éventuelle de cette notation pourrait aussi se traduire par une augmentation du taux d'intérêt auquel le groupe pourrait emprunter à l'avenir.

Gestion du risque

Le groupe possède aujourd'hui la meilleure notation financière dans l'industrie de la gestion de l'expérience client. Sa notation de l'endettement à long-terme est « BBB- » - In*vestment grade* - assortie d'une perspective stable. Cette notation a été confirmée en mai 2019 au groupe par Standard & Poor's, qui estime qu'elle reflète notamment la position de leader, la diversification du portefeuille clients et du positionnement géographique mondial de Teleperformance, ainsi que le développement de solutions digitales à forte valeur-ajoutée.

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 fixes 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 :

Instruments financiers dérivés au 31 décembre 2019 *(en milliers d'euros)*	**Montant notionnel en devises**	**Montant notionnel en € au 31/12/2019**	**Juste valeur en € au 31/12/2019**	**Capitaux propres**	**Résultat 2019**
Couverture de change budgétaire					
USD/MXN	53	47	2	1	1
USD/MXN *	10	9	0		
MXN/USD	464	22	1		1
MXN/USD *	93	4	0		
USD/PHP	10 200	179	4	3	2
USD/PHP *	2 550	45	0		
COP/EUR	19	19	1	1	
COP/EUR *	4	4	0		
COP/USD	143	127	6	5	1
COP/USD *	24	21	0		
USD/INR	165	147	3	2	
USD/INR *	13	11	0		
GBP/INR	88	98	6	6	
Couverture taux intérêts EUR	**1 165**	**1 165**	**22**	**2**	**20**
Couverture taux intérêts USD	**200**	**178**	**0**	**0**	**0**
Couverture prêt intragroupe					
• en USD	28	25	0		
• en PHP	8 269	145	5	1	4
• en MYR	58	13	0		
Couverture cash pooling					
• en GBP	19	22	0		
• en USD	34	30	0		

* *Non éligible à la comptabilité de couverture.*

Instruments financiers dérivés au 31 décembre 2018 *(en milliers d'euros)*	**Montant notionnel en devises**	**Montant notionnel en € au 31/12/2018**	**Juste valeur en € au 31/12/2018**	**Capitaux propres**	**Résultat 2018**
Couverture de change budgétaire					
USD/MXN	61	53	1	1	
USD/MXN *	9	8	0		
MXN/USD	546	24	1	1	
MXN/USD *	88	4	0		
USD/PHP	9 054	151	2	2	
USD/PHP *	1 850	31	0		
COP/EUR	24	24	- 1		- 1
COP/EUR *	4	4	0		
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	0		
USD/CAD	12	10	0		
USD/CAD *	2	2	0		
AUD/INR	10	6	0		
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	0		
Couverture cash pooling			0		
• en GBP	20	22	0		
• en USD	107	93	0		

* *Non éligible à la comptabilité de couverture.*

Au 31 décembre 2019, la juste valeur des instruments financiers dérivés se monte à 55,5 millions d'euros (contre 28,7 millions d'euros au 31 décembre 2018) dont 38,8 millions d'euros sont présentés en autres actifs financiers, 5,2 millions d'euros en autres passifs courants et 21,9 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 :

	Catégorie comptable					Juste valeur (JV)			
31/12/2019 *(en millions d'euros)*	**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 de la juste valeur**
ACTIFS FINANCIERS									
I – Actifs financiers non courants	**0**	**0**	**0**	**57**	**57**	**0**	**57**	**0**	**57**
Dépôts et cautionnements				57	**57**		57		**57**
II – Instruments dérivés actifs	**0**	**39**	**0**	**0**	**39**	**0**	**39**	**0**	**39**
Couvertures de change		39			**39**		39		**39**
III – Actifs financiers courants	**25**	**0**	**0**	**1 807**	**1 832**	**418**	**1 414**	**0**	**1 832**
Prêts				2	**2**		2		**2**
Dépôts et cautionnements				17	**17**		17		**17**
Actif reconnu dans le cadre d'une garantie de passif				5	**5**		5		**5**
Clients				1 223	**1 223**		1 223		**1 223**
Autres actifs courants				167	**167**		167		**167**
Valeurs mobilières de placement	25				**25**	25			**25**
Disponibilités				393	**393**	393			**393**
TOTAL ACTIFS FINANCIERS	**25**	**39**	**0**	**1 864**	**1 928**	**418**	**1 510**	**0**	**1 928**
PASSIFS FINANCIERS									
I – Dettes financières à long terme	**556**	**0**	**0**	**2 091**	**2 647**	**0**	**2 647**	**0**	**2 647**
Emprunts bancaires				219	**219**		219		**219**
Emprunts « USPP »	144			370	**514**		514		**514**
Emprunts obligataires	412			950	**1 362**		1 362		**1 362**
Frais émission des emprunts/primes				- 12	**- 12**		- 12		**- 12**
Obligations liées aux contrats de location				564	**564**		564		**564**
II – Instruments dérivés passifs	**0**	**- 17**	**0**	**0**	**- 17**	**0**	**- 17**	**0**	**- 17**
Instruments de couverture sur emprunts		- 22			**- 22**		- 22		**- 22**
Couvertures de change		5			**5**		5		**5**
III – Passifs financiers courants	**0**	**0**	**0**	**1 162**	**1 162**	**9**	**1 153**	**0**	**1 162**
Part à court terme des emprunts bancaires				38	**38**		38		**38**
Part à court terme des obligations liées aux contrats de location				168	**168**		168		**168**
Titres de créances négociables				228	**228**		228		**228**
Frais émission des emprunts/primes				- 1	**- 1**		- 1		**- 1**
Fournisseurs				173	**173**		173		**173**
Concours bancaires				9	**9**	9			**9**
Autres dettes financières				16	**16**		16		**16**
Autres passifs courants				531	**531**		531		**531**
TOTAL PASSIFS FINANCIERS	**556**	**- 17**	**0**	**3 253**	**3 792**	**9**	**3 783**	**0**	**3 792**

Le tableau suivant indique la valeur comptable des actifs et passifs financiers ainsi que leurs justes valeurs telles que publiées au 31 décembre 2018 :

	Catégorie comptable					Juste valeur (JV)			
31/12/2018 *(en millions d'euros)*	**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 de la juste valeur**
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**

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.

Par ailleurs compte tenu des activités du groupe au Royaume-Uni, la sortie au 1er février 2020 du Royaume-Uni de l'Union européenne (Brexit), ne devrait pas avoir d'impacts significatifs sur les comptes.

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 5,1 % du chiffre d'affaires global. Par ailleurs, 13,2 % du chiffre d'affaires des activités *core services & D.I.B.S.* est réalisé avec des clients opérant dans le secteur d'activité des télécommunications et des fournisseurs d'accès internet, la dépendance du groupe à ce secteur étant en constante diminution. Aucun pays ne contribue à hauteur de plus de 10 % de l'encours client, à l'exception des États-Unis qui représentent environ 33 % des créances clients au 31 décembre 2019.

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*.

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 59 % 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 2020 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 2019.

L'endettement net au 31 décembre 2019 s'élève à 2 665,5 millions d'euros dont 732,0 millions d'euros de dettes sur contrats de location contre 2 100,7 millions d'euros au 31 décembre 2018.

Compte tenu de l'échéancier des 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 US.

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 changes et d'intérêt*.

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, le dollar US et la livre sterling. 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 2019 est de 25,1 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)	31/12/2019	31/12/2018
Endettement (Trésorerie) net *	2 665	2 101
Capitaux propres	2 569	2 225
RATIO D'ENDETTEMENT	**1,04**	**0,94**

* *Dont 732 millions d'euros de dettes sur contrats de location au 31 décembre 2019.*

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. Le montant de trésorerie engagée relatif à ce contrat s'élève à 2,1 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 :

	2019		2018	
Chiffre d'affaires *(en millions d'euros)*	**Montant**	**%**	**Montant**	**%**
Euro	1 192	22,3 %	1 071	24,1 %
Dollar US	2 095	39,1 %	1 843	41,5 %
Roupie indienne	438	8,2 %	134	3,0 %
Réal brésilien	227	4,2 %	210	4,7 %
Peso mexicain	120	2,2 %	101	2,3 %
Livre sterling	278	5,2 %	288	6,5 %
Peso colombien	238	4,4 %	165	3,7 %
Yuan	97	1,8 %	117	2,6 %
Autres	670	12,5 %	512	11,5 %
TOTAL	**5 355**	**100 %**	**4 441**	**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 2019 d'environ 4,2 millions d'euros et ses capitaux propres d'environ 15,2 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)	2019	2018 à taux 2019	2018
Chiffre d'affaires	5 355	4 537	4 441
Résultat opérationnel	621	499	485
Résultat financier	- 90	- 47	- 50
RÉSULTAT NET	**400**	**328**	**313**
Résultat net, part du groupe	400	327	312

Au 31 décembre 2019, l'exposition du groupe au risque de change se résume ainsi :

	31/12/2019				31/12/2018			
(en millions d'euros)	Actifs	Passifs	Position nette avant couverture	Position nette après couverture	Actifs	Passifs	Position nette avant couverture	Position nette après couverture
Euro	977	2 824	- 1 847	- 1 846	730	2 734	- 2 004	- 2 003
Dollar US	2 944	509	2 435	2 446	2 929	410	2 519	2 527
Roupie indienne	1 328	300	1 028	1 028	1 190	222	968	968
Réal brésilien	149	80	69	69	101	35	66	66
Peso mexicain	187	56	131	132	143	28	115	116
Livre sterling	205	67	138	145	159	36	123	134
Peso colombien	189	85	104	104	108	25	83	80
Peso philippin	277	126	151	160	90	41	49	55
Autres	602	271	331	331	405	123	282	282
TOTAL	**6 858**	**4 318**	**2 540**	**2 569**	**5 855**	**3 654**	**2 201**	**2 225**

Note 7.9 Devises étrangères

Principales devises	Pays	Cours moyen 2019	Cours de clôture 31/12/2019	Cours moyen 2018	Cours de clôture 31/12/2018
EUROPE					
Livre sterling	Royaume-Uni	0,88	0,85	0,88	0,90
AMÉRIQUES ET ASIE					
Réal brésilien	Brésil	4,41	4,52	4,31	4,44
Peso colombien	Colombie	3 671,00	3 683,00	3 488,00	3 722,00
Dollar US	États-Unis	1,12	1,12	1,18	1,15
Roupie indienne	Inde	78,84	80,19	80,85	79,73
Peso mexicain	Mexique	21,56	21,22	22,73	22,49
Peso philippin	Philippines	57,99	56,90	62,41	60,11

Il est à noter qu'en 2018 le compte de résultat d'Intelenet étant intégré dans les comptes consolidés pour une période allant du 1er 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)	2019	2018
Dépréciations et amortissements des actifs immobilisés	297	247
Pertes de valeur des goodwill	2	
Amortissement du droit d'utilisation des actifs loués	186	
Dotations (reprises) nettes aux provisions	- 12	- 1
Pertes et gains latents sur instruments financiers	6	- 4
Paiements fondés sur des actions	22	21
TOTAL	**501**	**263**

Note 8.2 Variation du besoin en fonds de roulement

(en millions d'euros)	2019	2018
Créances clients	- 164	- 70
Fournisseurs	46	40
Autres	- 30	- 19
TOTAL	**- 148**	**- 49**

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

Le groupe n'a pas réalisé d'opérations d'acquisitions ou de cessions de sociétés au cours de l'année 2019.

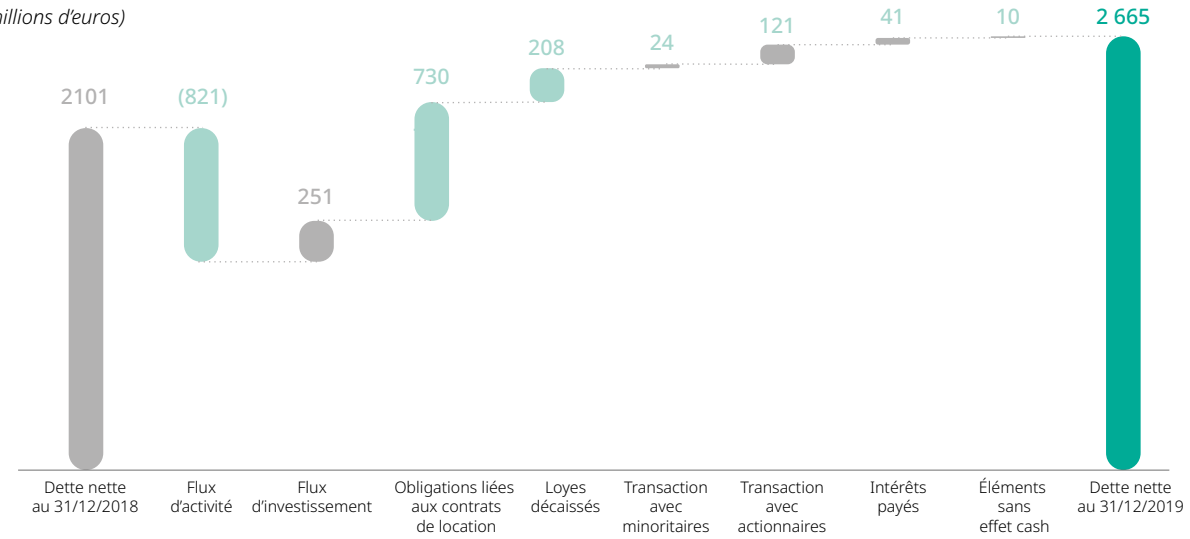
En 2018, le groupe a réalisé l'acquisition d'Intelenet pour un montant de 793,6 millions d'euros. Intelenet disposait d'une trésorerie de 35,3 millions d'euros, l'investissement net se montant donc à 758,3 millions d'euros.

Note 8.4 Décaissements relatifs aux actifs loués

À la suite de l'adoption de la norme IFRS 16 relative aux contrats de location, les décaissements liés aux contrats de location sont dorénavant présentés dans les flux de trésorerie liés aux opérations de financement alors qu'ils étaient présentés dans les flux de trésorerie d'exploitation jusqu'en 2018.

Note 8.5 Bouclage des flux de trésorerie avec l'endettement net

(en millions d'euros)



Les transactions avec les actionnaires comprennent les dividendes versés pour 111 millions d'euros ainsi que l'achat de titres d'autocontrôle (net des cessions) pour 10 millions d'euros.

Note 8.6 Bouclage des flux de trésorerie avec les passifs financiers

			Éléments sans effet cash			
(en millions d'euros)	31/12/2018	Flux de trésorerie	Obligations liées aux contrats de location *	Juste valeur des instruments financiers	Écart de conversion	31/12/2019
TOTAL PASSIFS FINANCIERS	**2 437**	**- 80**	**730**	**- 16**	**13**	**3 084**

* *Suite à la mise en place d'IFRS 16.*

Note 8.7 Trésorerie présentée dans l'état des flux de trésorerie

(en millions d'euros)	31/12/2019	31/12/2018
Concours bancaires	- 9	- 3
Valeurs mobilières de placement	25	36
Disponibilités	393	300
TRÉSORERIE NETTE	**409**	**333**

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)	31/12/2018	Dotations	Reprises utilisées	Reprises non utilisées	Écart de conversion	Autres	31/12/2019
NON COURANT							
Provisions engagements de retraite	21	3	- 2	-1		5	26
Provisions pour charges – autres	1						1
Total	**22**	**3**	**- 2**	**- 1**	**0**	**5**	**27**
COURANT							
Provisions pour risques	80	6	- 5	- 9		- 50	22
Provisions pour charges – autres	10	1	- 5			4	10
Total	**90**	**7**	**- 10**	**- 9**	**0**	**- 46**	**32**
TOTAL	**112**	**10**	**- 12**	**- 10**	**0**	**- 41**	**59**

(en millions d'euros)	31/12/2017	Dotations	Reprises utilisées	Reprises non utilisées	Écart de conversion	Autres	31/12/2018
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**

Les provisions pour risques, au 31 décembre 2019 incluent notamment des risques sociaux pour 9,1 millions d'euros qui couvrent essentiellement des litiges avec des anciens salariés, notamment en Argentine, au Brésil et en France.

Du fait de procédures judiciaires en cours pour la plupart de ces litiges, il existe des incertitudes quant à leur date de dénouement.

À la suite de l'application de l'interprétation IFRIC 23 relative aux traitements fiscaux incertains, le passif éventuel de 50,4 millions d'euros, lié à des traitements fiscaux incertains identifiés lors d'acquisitions antérieures, a été reclassé en dettes d'impôts.

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, Arabie saoudite, aux Philippines, au Salvador et chez certaines entités mexicaines.

Les engagements liés aux indemnités de fin de carrière en France sont évalués en prenant en compte les hypothèses actuarielles suivantes :

	2019	2018
Taux d'actualisation	0,77 %	1,57 %
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 31/12/2017	**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**
Résultat 2019			0
Autres éléments du résultat global	2	3	5
Écarts de conversion			0
Dette au 31/12/2019	**8**	**18**	**26**

* *Lié à l'acquisition de la société Intelenet en octobre 2018.*

La dette au 31 décembre 2019 présentée en « Autres » concerne principalement les filiales en Inde, en Grèce, aux Philippines, en Arabie saoudite et au Salvador pour respectivement 5,7 millions d'euros, 2,1 millions d'euros, 4,1 millions d'euros, 2,1 millions d'euros et 2,0 millions 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 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 ;
- 26,4 millions d'euros au 31 décembre 2019.

Répartition par nature des actifs en couverture

	2019	2018
Engagement	**29**	**24**
Actions	12,7 %	12,1 %
Obligations	13,5 %	12,5 %
Marché monétaire	17,0 %	11,0 %
Obligation détenue jusqu'à maturité	31,4 %	29,4 %
Prêts & emprunts	14,1 %	25,2 %
Immobiliers	11,1 %	9,1 %
Autres	0,2 %	0,7 %
Actif de couverture	**3**	**3**
Dette au bilan	**26**	**21**

La part des dirigeants dans les engagements de retraite s'élève à 0,4 million d'euros au 31 décembre 2019.

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 Inc. 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 1er 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 Teleperformance Portugal SA, 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 une promesse de bail concernant des immeubles de bureaux en construction. Dans ce cadre, des garanties ont été octroyées pour un montant total limité à 42 millions d'euros et pour la durée prévue au contrat, dont une garantie de cautionnement solidaire souscrit par Teleperformance SE et sa filiale.

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., LanguageLine Holding LLC et Wibilong SAS contiennent des clauses de garantie de passif visant à indemniser l'acquéreur pour tout passif antérieur et non révélé lors de l'acquisition.

Certains 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 de la période convenue dans les contrats ;
- par une garantie bancaire à première demande d'une banque de premier rang et expirant à l'issue de la période convenue dans les contrats, en l'absence de toute demande d'indemnisation ; ou
- par des déclarations et engagements couvrant certaines garanties pour la période convenue dans les contrats.

La durée de chacun de ces engagements est généralement de 12 mois à 3 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.

Actifs donnés en garantie des dettes financières

Au 31 décembre 2019, le groupe n'a pas donné d'actifs en garantie des dettes financières.

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 2019 est de 20,3 millions d'euros.

Note 10 Parties liées

Note 10.1 Principales transactions avec les parties liées

Au cours du 1er semestre 2019, il a été procédé à l'achat de la participation d'actionnaires minoritaires dans une société du groupe pour un montant total de 26,1 millions de dollars US, dont 12,2 millions de dollars US concernent un dirigeant et mandataire social du groupe. Le prix d'achat a été déterminé sur la base d'un rapport d'évaluation délivré par un expert indépendant.

À la connaissance du groupe, il n'y a pas d'autres opérations significatives réalisées avec les parties liées au cours de l'exercice 2019.

Note 10.2 Rémunération des dirigeants (Comex)

Le montant des rémunérations allouées aux dirigeants au titre des exercices 2019 et 2018 est récapitulé dans le tableau ci-dessous :

Rémunérations allouées *(en millions d'euros)*	**2019**	**2018**
Avantages à court terme	16	14
Attributions d'actions de performance*	73	
TOTAL	**89**	**14**

** Le montant indiqué correspond à la valeur des actions de performance à leur date d'acquisition définitive par les membres du comité exécutif.*

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 deux ans pour M. Daniel Julien sous réserve qu'il effectue un préavis de neuf mois, et avec une indemnité égale à deux années de rémunération ;
- de deux ans pour M. Olivier Rigaudy et représentant deux années 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 2019 se décompose comme suit :

	KPMG Audit IS		**Deloitte & Associés**	
(en milliers d'euros)	**Certification des comptes**	**Services autres que la certification des comptes (1)**	**Certification des comptes**	**Services autres que la certification des comptes**
Émetteur	479	15	342	
Filiales intégrées globalement			153	
TOTAL	**479**	**15**	**495**	**0**

(1) Nature des services autres que la certification des comptes fournis par KPMG Audit IS. à l'entité consolidante : mission de procédures convenues sur le test de matérialité RSE.

Note 12 Événements postérieurs à la clôture

Néant.

Note 13 Liste des sociétés consolidées

		Intérêts%	Contrôle%
Société mère :	**Teleperformance SE**	100	100
Core services & D.I.B.S.			
Europe continentale & MEA			
Albanie	Albania Marketing Service Sh.p.K	100	100
	Service 800 Albania Sh.p.K	100	100
Allemagne	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
Bosnie-Herzégovine	Teleperformance B-H d.o.o.	100	100
Danemark	Teleperformance Denmark A/S	100	100
Égypte	Service 800 Egypt for Communication (Teleperformance) SAE	96	96
Finlande	Teleperformance Finland OY	100	100
France	Teleperformance Europe Middle East and Africa	100	100
	Teleperformance France	100	100
	Teleperformance Intermediation	100	100
Grèce	Customer Value Management (CVM)	100	100
	Direct Response Service SA	100	100
	Mantel SA	100	100
	Ypiresia 800 – Teleperformance AE	100	100
Italie	In & Out S.p.A.	100	100
Kosovo	twenty4help Kosovo sh.p.k.	100	100
Liban	Teleperformance Lebanon S.A.L.	100	100
Lituanie	UAB « Teleperformance LT »	100	100
Luxembourg	Telepeformance Germany Sarl	100	100
Macédoine du Nord	Teleperformance DOOEL Skopje	100	100
Madagascar	Teleperformance Madagascar	100	100
Maroc	Société Anonyme Marocaine d'Assistance Client S.A.	100	100
Norvège	Teleperformance Norge AS	100	100
Pays-Bas	PerfectCall BV	100	100
	PerfectCall Financial Services BV	100	100
Pologne	Teleperformance Business Services Krakow Sp.Zo.o.	100	100
	Teleperformance Polska Sp.zo.o.	100	100
	TPG Katowice Sp.zo.o.	100	100
République tchèque	Teleperformance CZ, a. s.	100	100
Roumanie	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
Russie	Direct Star LLC	100	100
Suède	Teleperformance Nordic AB	100	100
Suisse	SCMG AG	100	100
Tunisie	Société Méditerranéenne de Teleservices	100	100
	Société Tunisienne de Telemarketing	100	100
Turquie	Metis Bilgisayar Sistemliri Sanayi ve Ticaret A.S	100	100
Ukraine	LLC « KCU »	100	100
Anglophone & Asie Pacifique			
Afrique du Sud	TP South Africa Trading (PTY) Ltd	100	100
Australie	Teleperformance Australia Pty Ltd	100	100
Canada	MMCC Solutions Canada company	100	100
Chine	Beijing Interactive CRM Technology Service Ltd	100	100
	Guangdong North Asia United CRM Technologies Ltd	100	100
	Nanning North Asia United CRM Technologies Co., Ltd	100	100
	North Asia United CRM Technologies (Beijing), Ltd	100	100

		Intérêts%	Contrôle%
Chine	North Asia United CRM Technologies (Xian), Ltd	100	100
	Teleperformance Information Technologies (Kunming) Co., Ltd	100	100
Hong Kong	Hong Kong Asia CRM Ltd	100	100
Indonésie	P.T. Telemarketing Indonesia	100	100
Japon	Teleperformance Japan Co., Ltd	100	100
Malaisie	Teleperformance Malaysia SDN.BHD	100	100
Maurice	Snow Holding Company Ltd	100	100
	Teleperformance Global Investment Ltd	100	100
Philippines	E-Konflux Solutions Inc.	100	100
	Teleperformance Global Services Philippines Inc.	100	100
	Telephilippines Inc.	100	100
	TPPH – CRM Inc.	100	100
	TPPH –FHCS Inc.	100	100
Royaume-Uni	MM Group Ireland Ltd	100	100
	Teleperformance Global BPO UK Ltd	100	100
	Teleperformance Global Services UK Ltd	100	100
	Teleperformance Holdings Ltd	100	100
	Teleperformance Ltd	100	100
Singapour	Telemarketing Asia (Singapore) PTE Ltd	100	100
USA	Teleperformance Business Services US, LLC	100	100
	Teleperformance Delaware, Inc.	100	100
	Teleperformance Global Services US, Inc.	100	100
	Teleperformance Investment Company, Inc.	100	100
	Teleperformance Outsourcing Services US, Inc.	100	100
	TPUSA – FHCS, Inc.	100	100
	TPUSA, Inc.	100	100
Ibérico-LATAM			
Argentine	Citytech S.A.	100	100
Brésil	SPCC – Sao Paulo Contact Center Ltda	100	100
	Teleperformance CRM SA	100	100
Chili	TP Chile S.A.	100	100
Colombie	Teleperformance Colombia SAS	100	100
Costa Rica	Costa Rica Contact Center CRCC S.A.	100	100
Espagne	Teleperformance España SAU	100	100
	Teleperformance Mediación de Agencia de Seguros, S.L	100	100
	Teleperformance Servicios Auxiliares, S.L.U	100	100
	twenty4Help Knowledge Service España S.L	100	100
Guatemala	Intelenet Lat Am Services SA	100	100
Guyana	Teleperformance Guyana Inc.	100	100
Mexique	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
	Servicios Hispanic Teleservices, S.C.	100	100
	TP Nearshore, S. DE R.L. de C.V.	100	100
Pérou	Teleperformance Peru S.A.C.	100	100
Portugal	Teleperformance Portugal, S.A.	100	100
Salvador	Compania Salvadoreña de Teleservices, S.A. DE C.V.	100	100
USA	Hispanic Teleservices Corporation (HTC)	100	100
	Merkafon International, Ltd	100	100
	Merkafon Management Corporation	100	100
Inde & Moyen-Orient			
Arabie saoudite	Intelenet Saudi Company	100	100
Égypte	Teleperformance Business Services EG, LLC	100	100
Émirats arabes unis	Intelenet Global Business Services LLC	100	100
	Teleperformance Global Services FZ-LLC	100	100
France	Praxidia	100	100

		Intérêts%	Contrôle%
Inde	CRM Services India Private Ltd	100	100
	Teleperformance BPO Holdings Private Ltd	100	100
	Teleperformance Business Services India Ltd	98	98
	Teleperformance Global Services Private Ltd	100	100
	Teleperformance Tourism Services (India) Private Ltd	100	100
Italie	Praxidia S.p.A	100	100
Jordanie	Teleperformance Global Services (Jordan) LLC	100	100
Luxembourg	Praxidia SA	100	100
Maurice	Eagle BPO Mauritius	100	100
Pays-Bas	Praxidia BV	100	100
Royaume-Uni	Praxidia Services Ltd	100	100
	Teleperformance BPO UK Ltd	100	100
USA	Praxidia US Inc.	100	100
SERVICES SPÉCIALISÉS			
TLScontact			
Afrique du Sud	TLScontact South Africa (PTY) Ltd	100	100
Albanie	TLScontact Albania Sp.h.k	100	100
Algérie	SARL TLS Contact	100	100
Allemagne	TLScontact Deutschland GmbH	100	100
Arménie	TLScontact AM LLC	100	100
Azerbaïdjan	TLScontact Azerbaijan LLC	100	100
Biélorussie	Unitary Enterprise Providing Services « TLSContact »	100	100
Chine	Beijing TLScontact Consulting Co, Ltd	100	100
Égypte	TLScontact Egypt	100	100
Espagne	TLScontact España SL	100	100
France	TLScontact Algérie	100	100
	TLScontact France	100	100
Gabon	TLScontact Gabon	100	100
Géorgie	TLScontact Georgia LLC	100	100
Hong Kong	TLScontact Ltd	100	100
Indonésie	PT. TLScontact Indonesia	100	100
Irlande	TLScontact (Ireland) Ltd	100	100
Italie	TLScontact Italia S.R.L	100	100
Kazakhstan	TLScontact Kazakhstan LLP	100	100
Kenya	TLSContact Kenya Ltd	100	100
Kosovo	TLScontact Kosovo	100	100
Liban	TLScontact Lebanon SARL	100	100
Luxembourg	TLS Group SA	100	100
Madagascar	TLScontact Madagascar	100	100
Maroc	TLScontact Maroc SARLAU	100	100
Maurice	TLScontact (Mau) Ltd	100	100
Mongolie	TLScontact Mongolia	100	100
Monténégro	LLC «TLScontact » d.o.o. Podgorica	100	100
Nigéria	TLScontact Processing Services Ltd	100	100
Ouganda	TLS Contact Ltd	100	100
Ouzbékistan	TLS Contact LLC	100	100
Pays-Bas	TLScontact Netherlands B.V.	100	100
Philippines	TLScontact Philippines Corporation	100	100

		Intérêts%	Contrôle%
Royaume-Uni	Application Facilitation Services Ltd	100	100
	Teleperformance Contact Ltd	100	100
	TLScontact (UK) Ltd	100	100
Russie	LLC TLScontact (RU)	100	100
Serbie	TLScontact doo Beograd-Stari Grad	100	100
Sierra Leone	TLScontact (SL) Ltd	100	100
Suisse	TLScontact Switzerland GmbH	100	100
Tanzanie	TLScontact (Tanzania) Ltd	100	100
Thaïlande	TLScontact Enterprises (Thailand) Co., Ltd	100	100
	TLScontact International Co., Ltd	100	100
Tunisie	Société Tunisienne d'assistance et de services (STAS)	100	100
	TLScontact Tunisie	100	100
Turquie	TLS Danismanlik HVTLS	100	100
Ukraine	TLScontact Ukraine LLC	100	100
Vietnam	TLSContact Vietnam Company Ltd	100	100
AllianceOne Receivables Management			
Canada	Alliance One Ltd	100	100
Jamaïque	Outsourcing Management International Inc, Ltd	100	100
USA	AllianceOne Inc.	100	100
	AllianceOne Receivables Management, Inc.	100	100
LanguageLine Solutions			
Royaume-Uni	Language Line Services UK Ltd	100	100
USA	Language Line holdings II, Inc.	100	100
Wibilong			
France	Wibilong SAS	84	84
AUTRES			
France	Teleperformance Management Services	100	100
Luxembourg	Luxembourg Contact Center SARL	100	100
Pays-Bas	Dutch Contact Centers (DCC) B.V.	100	100
USA	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 2019

À 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 2019, 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, des risques 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.

Indépendance

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance qui nous sont applicables, sur la période du 1er janvier 2019 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.

Observation

Sans remettre en cause l'opinion exprimée ci-dessus, nous attirons votre attention sur la note 1.2.1. Changements de méthode comptable aux états financiers consolidés qui expose les changements de méthodes comptables résultant de la première application de la norme IFRS 16 et de l'interprétation IFRIC 23 relatives respectivement aux contrats de location et aux incertitudes relevant de traitements fiscaux.

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.

Evaluation des goodwill

(Note 4 de l'annexe aux comptes consolidés)

Risque identifié

Au 31 décembre 2019, les goodwill sont comptabilisés au bilan pour une valeur nette comptable de 2 337 millions d'euros, soit 34 % 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 rattaché un goodwill est supérieure à sa valeur recouvrable.

Cet exercice a notamment conduit à reconnaitre au titre de l'exercice 2019 une dépréciation de 2 millions d'euros.

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'EBITDA (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.

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'EBITDA et sur les taux d'actualisation utilisés dans le cadre du calcul des valeurs terminales.

Première application de la norme IFRS 16 sur les contrats de location

(Notes 1.2.2 et 3.1. aux comptes consolidés)

Risque identifié

Teleperformance a adopté la norme IFRS 16 « Contrats de location » au 1er janvier 2019, en retenant la méthode rétrospective simplifiée. Selon cette nouvelle norme, l'ensemble des contrats de location fait l'objet d'un modèle unique de comptabilisation pour les preneurs, avec la reconnaissance d'un « droit d'utilisation » à l'actif et d'une dette de location au passif. Les informations relatives à la première application de la norme sont exposées dans la note 1.2.2 aux comptes consolidés.

Au 1er janvier 2019, le groupe a comptabilisé un droit d'utilisation des actifs loués de €.687 millions et une dette relative aux obligations liées aux contrats de location après effet de l'actualisation de €.707 millions.

Ces contrats concernent essentiellement les locations immobilières des sites où le groupe installe ses centres de contacts.

En raison de la forte volumétrie des contrats conclus dans de nombreuses zones géographiques et aux durées de location différentes, ainsi que du caractère significatif sur les comptes consolidés du groupe, nous avons considéré la première application de la norme IFRS 16 « Contrats de location » comme étant un point clé de notre audit, s'agissant en particulier de la détermination des durées des contrats de location et des taux d'actualisation utilisés.

Procédures d'audit mises en œuvre en réponse à ce risque

Notre approche d'audit a consisté à apprécier la conformité aux principes comptables applicables des modalités de transition retenues par le groupe et de la méthodologie mise en œuvre.

Nos travaux ont notamment consisté à :

- prendre connaissance du processus d'adoption de la norme IFRS 16 et de comptabilisation des contrats de location ;
- prendre connaissance de l'outil informatique mis en place par le groupe tant pour collecter que pour comptabiliser les contrats de location ;
- tester avec l'assistance de nos spécialistes informatiques la conception, la mise en place et l'efficacité opérationnelle des contrôles applicatifs que nous avons jugés pertinents pour le correct calcul de la dette de location et du droit d'utilisation des actifs loués à la date de transition ;
- effectuer des tests de détails sur la base d'une sélection de contrats de location afin de corroborer l'exactitude des informations pertinentes nécessaires à la détermination des actifs et passifs relatifs aux contrats de location avec les documents contractuels sous-jacents et des dispositions d'IFRS 16 ;
- apprécier l'exhaustivité des contrats de location pris en compte par rapprochement des engagements hors bilan de location simple identifiés selon l'ancienne norme au 31 décembre 2018 avec les dettes locatives comptabilisées en application d'IFRS 16 au 1er janvier 2019, puis en effectuant une analyse des charges locatives résiduelles ;
- évaluer avec l'aide de nos spécialistes en évaluation la pertinence de la méthodologie retenue par le groupe pour déterminer les taux d'actualisation utilisés dans l'évaluation initiale de la dette de location et comparer ces derniers avec nos propres estimations établies sur la base des données de marché disponibles.

Nous avons également apprécié le caractère approprié des informations présentées dans les notes 1.2.2 et 3.1 aux comptes consolidés.

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.

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.

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 2019, Deloitte & Associés et KPMG Audit IS étaient respectivement dans la vingt-et-unième et dans la trente-troisième année de leur mission sans interruption, soit la treizième 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 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, des risques 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, des risques et de la conformité

Nous remettons un rapport au comité d'audit, des risques 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, des risques 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, des risques 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, des risques et de la conformité des risques pesant sur notre indépendance et des mesures de sauvegarde appliquées.

Paris la Défense, le 28 février 2020

Les commissaires aux comptes,

KPMG AUDIT IS
Jacques Pierre
Associé

Deloitte & Associés
Ariane Bucaille
Associée

6

Comptes sociaux

6.1 Bilan actif 216

6.2 Bilan passif 216

6.3 Compte de résultat 217

6.4 Notes annexes 218

6.5 Tableau des filiales et participations 235

6.6 Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels 237

6.7 Résultats financiers au cours des cinq derniers exercices 240

6.1 BILAN ACTIF

(en milliers d'euros)	Note à l'annexe	2019 Brut	2019 Amortissements et provisions	2019 Net	2018 Net
Immobilisations incorporelles	2	4 000	3 982	18	125
Immobilisations corporelles	2	5 405	3 781	1 624	1 864
Immobilisations financières					
Titres de participation	3.1	3 446 750	246 140	3 200 610	2 691 420
Créances rattachées à des participations	3.2	436 195	10 500	425 695	1 099 208
Autres immobilisations financières		350		350	381
Total des immobilisations financières		3 883 295	256 640	3 626 655	3 791 009
Total actif immobilisé		**3 892 700**	**264 403**	**3 628 297**	**3 792 998**
Avances et acomptes versés		28		28	29
Clients et comptes rattachés	6	29 608		29 608	20 050
Autres créances	6 et 7	81 638	942	80 696	87 811
Valeurs mobilières de placement	4	9 409		9 409	9 930
Instruments de trésorerie – Actif	5	30 561		30 561	22 623
Disponibilités		127 010		127 010	114 961
Charges constatées d'avance	6	17 646		17 646	34 124
Total actif circulant		**295 900**	**942**	**294 958**	**289 528**
Primes de remboursement des emprunts		7 454		7 454	8 925
Écart de conversion actif	12	43 711		43 711	48 857
TOTAL ACTIF		**4 239 765**	**265 345**	**3 974 420**	**4 140 308**

6.2 BILAN PASSIF

(en milliers d'euros)	Note à l'annexe	2019	2018
Capital	8	146 798	144 450
Primes d'émission, fusion, apport		575 727	575 727
Réserve légale		14 445	14 445
Autres réserves		66 985	69 333
Report à nouveau		79 108	41
Résultat de l'exercice		95 173	190 345
Provisions réglementées		80	43
Total capitaux propres	**8**	**978 316**	**994 384**
Provisions pour risques et charges	**9**	**6 805**	**10 168**
Emprunts obligataires	10.1	1 363 701	1 363 884
Emprunts auprès des établissements de crédit	10.1	772 690	953 404
Emprunts et dettes financières divers	10.2	656 522	571 271
Total dettes financières		**2 792 913**	**2 888 559**
Avances et acomptes reçus		226	11
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	11	27 192	49 972
Dettes fiscales et sociales	11	8 391	12 952
Autres dettes	11	102 892	98 224
Instruments de trésorerie – Passif	11	6 973	7 933
Produits constatés d'avance	11	27 140	16 918
Total dettes *		**2 965 727**	**3 074 569**
Écart de conversion passif	12	23 572	61 187
TOTAL PASSIF		**3 974 420**	**4 140 308**
* *Dont à plus d'un an.*		*2 254 979*	*2 397 945*

6.3 COMPTE DE RÉSULTAT

(en milliers d'euros)	Note à l'annexe	2019	2018
Chiffre d'affaires	15	129 127	108 050
Reprises sur amortissements et provisions			
Autres produits		1 307	2 268
Total produits d'exploitation		**130 434**	**110 318**
Achats et charges externes		81 995	76 292
Impôts, taxes et versements assimilés		1 787	1 184
Salaires et charges sociales		9 438	10 260
Dotations aux amortissements et provisions		899	564
Autres charges		2 534	1 889
Total charges d'exploitation		**96 653**	**90 189**
Résultat d'exploitation	**15**	**33 781**	**20 129**
Produits nets des titres de participation		104 708	116 395
Produits des créances de l'actif immobilisé		34 889	70 425
Autres intérêts et produits assimilés		25 185	14 250
Différences positives de change		80 917	92 647
Reprises sur provisions et transferts de charges		7 178	52 762
Total produits financiers *		**252 877**	**346 479**
Dotations aux amortissements et provisions		37 868	8 167
Intérêts et charges assimilées		69 440	70 057
Différences négatives de change		71 685	87 784
Total charges financières **		**178 993**	**166 008**
Résultat financier	**16**	**73 884**	**180 471**
Résultat courant avant impôt		**107 665**	**200 600**
Montant net			
• des plus-values sur cessions d'actifs immobilisés		0	1
• des autres produits et charges exceptionnels		- 1 806	- 2 491
Résultat exceptionnel	**17**	**- 1 806**	**- 2 490**
Impôt sur les bénéfices	18.2	10 686	7 765
RÉSULTAT NET		**95 173**	**190 345**
* *Dont produits concernant les entreprises liées.*		*146 297*	*238 524*
** *Dont charges concernant les entreprises liées.*		*45 958*	*14 356*

6.4 NOTES ANNEXES

SOMMAIRE DES NOTES ANNEXES AUX COMPTES SOCIAUX

NOTE 1 PRINCIPES, RÈGLES ET MÉTHODES COMPTABLES 219
Note 1.1 Faits caractéristiques de l'exercice 219
Note 1.2 Titres de participation 219
Note 1.3 Créances rattachées 219
Note 1.4 Gestion des risques de taux et de change 219
Note 1.5 Gestion centralisée de trésorerie 220
Note 1.6 Actions de performance 220
Note 1.7 Prélèvement à la source de l'impôt sur le revenu 220

NOTE 2 IMMOBILISATIONS INCORPORELLES ET CORPORELLES 221
Note 2.1 Valeurs brutes 221
Note 2.2 Amortissements et dépréciations 221
Note 2.3 Durées d'amortissements 221

NOTE 3 IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES 222
Note 3.1 Titres de participation 222
Note 3.2 Créances rattachées à des participations 223

NOTE 4 VALEURS MOBILIÈRES DE PLACEMENT 223

NOTE 5 INSTRUMENTS DE TRÉSORERIE 224

NOTE 6 ÉCHÉANCIER DES CRÉANCES 225

NOTE 7 DÉPRÉCIATIONS D'ACTIFS HORS IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES 225

NOTE 8 VARIATION DES CAPITAUX PROPRES 225

NOTE 9 PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES 226
Note 9.1 Indemnités de fin de carrière 226

NOTE 10 DETTES FINANCIÈRES 226
Note 10.1 Détail des emprunts obligataires et des emprunts auprès des établissements de crédit 227
Note 10.2 Détail des emprunts et dettes financières divers 228

NOTE 11 ÉCHÉANCIER DES DETTES 229

NOTE 12 ÉCARTS DE CONVERSION SUR DETTES ET CRÉANCES EN MONNAIES ÉTRANGÈRES 229

NOTE 13 EXPOSITION DE LA SOCIÉTÉ FACE AUX RISQUES DE TAUX D'INTÉRÊTS 230

NOTE 14 EXPOSITION DE LA SOCIÉTÉ FACE AUX RISQUES DE CHANGE 230

NOTE 15 VENTILATION DU CHIFFRE D'AFFAIRES 231

NOTE 16 RÉSULTAT FINANCIER 231

NOTE 17 RÉSULTAT EXCEPTIONNEL 231

NOTE 18 SITUATION FISCALE 232
Note 18.1 Régime de l'intégration fiscale 232
Note 18.2 Impôt sur les sociétés 232
Note 18.3 Accroissements et allègements de la dette future d'impôt 232

NOTE 19 ENGAGEMENTS HORS BILAN 233
Note 19.1 Cautions données 233
Note 19.2 Garanties données 233
Note 19.3 Garantie de passif 233
Note 19.4 Autres engagements 233

NOTE 20 EFFECTIF 234

NOTE 21 RÉMUNÉRATIONS DES ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION 234

NOTE 22 HONORAIRES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES 234

NOTE 23 RELATIONS AVEC LES ENTREPRISES LIÉES 234

NOTE 24 RELATIONS AVEC LES PARTIES LIÉES 234

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 2018-01 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

La société Teleperformance SE a procédé à une augmentation de capital d'un montant de 583 millions de dollars US dans sa filiale américaine Teleperformance Group Inc. Cette dernière a souscrit à une augmentation de capital de sa filiale Teleperformance USA pour le même montant afin que celle-ci procède au remboursement par anticipation de plusieurs prêts consentis par Teleperformance SE pour un montant de 583 millions de dollars US.

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 2019, les provisions pour dépréciation suivantes :

(en milliers d'euros)	**Dotation**	**Reprise**
Teleperformance Tchéquie	1 284	
Teleperformance EMEA	600	
In & Out S.p.A (Italie)	13 000	
Teleperformance Madagascar	6 940	
TOTAL	**21 824**	**0**

Les principaux taux d'actualisation déterminés par zone géographique sont les suivants :

• Grande-Bretagne	6,0 %
• Europe centrale	4,8 %
• France	5,5 %
• Amérique du Nord	6,5 %
• Europe du Sud	
◦ Italie	7,8 %
◦ Espagne	7,0 %

Les dotations et reprises de provisions pour dépréciation des titres de participation figurent au niveau du résultat financier, à l'exception des reprises de 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

Attribution du 28 avril 2016

Dans le cadre de l'autorisation donnée par l'assemblée générale du 28 avril 2016 portant sur un maximum de 2,5 % du capital de la société à la date d'attribution, le conseil d'administration du 28 avril 2016 a attribué gratuitement un total de 914 300 actions de performance à des salariés et mandataires sociaux du groupe.

L'octroi des actions était conditionné à des performances sur la période 2016 à 2018 dont la réalisation donne droit à 100 % des actions ainsi qu'à des conditions de présence des bénéficiaires sur une période se terminant le 28 avril 2019.

Il en résulte, respectivement, l'attribution définitive de 800 600 actions par création d'actions nouvelles.

Attribution du 2 novembre 2016

Dans le cadre de l'autorisation donnée par cette même assemblée générale, le conseil d'administration du 2 novembre 2016 a attribué gratuitement un total de 151 508 actions de performance à des salariés et mandataires sociaux du groupe. L'octroi des actions était conditionné à des performances sur la période 2016 à 2018 dont la réalisation donne droit à 100 % des actions ainsi qu'à des conditions de présence des bénéficiaires sur une période se terminant le 2 novembre 2019.

Il en résulte l'attribution définitive de :

- 138 400 actions par création d'actions nouvelles ;
- 1 476 actions par remise d'actions achetées sur le marché.

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.

Autorisation donnée par l'assemblée du 9 mai 2019

Dans le cadre de l'autorisation donnée par l'assemblée générale du 9 mai 2019 portant sur un maximum de 3 % du capital de la société à la date d'attribution, le conseil d'administration du 3 juin 2019 a :

- attribué gratuitement un total de 442 241 actions de performance à des salariés et mandataires sociaux du groupe ;
- autorisé la mise en place d'un plan d'intéressement à long terme au profit d'un de ses dirigeants, résultant en l'attribution de 58 333 actions de performance et qui présente les mêmes caractéristiques que le plan évoqué ci-dessus.

L'octroi des actions est conditionné à des conditions de performance ainsi qu'à des conditions de présence des bénéficiaires.

Les conditions de performance sont au nombre de trois et donnent potentiellement chacune droit à un tiers du total attribué.

Cependant, aucune action de performance ne sera acquise si la croissance organique du chiffre d'affaires est inférieure à 15 % ou si le taux de marge d'EBITA est inférieur à 13,8 %.

Le premier critère de performance est fondé sur la croissance organique du chiffre d'affaires consolidé du groupe (à taux de change et périmètre constants) entre l'exercice clos le 31 décembre 2018 et l'exercice clos le 31 décembre 2021) ;

Le second critère de performance est fondé sur le taux de la marge opérationnelle EBITA de l'exercice clos le 31 décembre 2021 ;

Le troisième critère de performance est fondé sur la surperformance du cours de l'action Teleperformance SE par rapport à l'indice SBF 120 sur chacune des trois années du plan.

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 1er janvier 2019, la société Teleperformance, en sa qualité de collecteur de l'impôt sur le revenu dû par ses salariés, a pratiqué un prélèvement à la source sur les salaires.

Note 2 Immobilisations incorporelles et corporelles

	2019			2018		
(en milliers d'euros)	**Brut**	**Amortissements**	**Net**	**Brut**	**Amortissements**	**Net**
Immobilisations incorporelles	4 000	3 982	18	4 000	3 875	125
Immobilisations corporelles	5 405	3 781	1 624	5 371	3 507	1 864
• Terrains	305		305	305		305
• Constructions	3 709	2 778	931	3 707	2 629	1 078
• Autres immobilisations corporelles	1 391	1 003	388	1 359	878	481
TOTAL	**9 405**	**7 763**	**1 642**	**9 371**	**7 382**	**1 989**

Note 2.1 Valeurs brutes

(en milliers d'euros)	**Au 01/01/2019**	**Augmentations**	**Diminutions**	**Au 31/12/2019**
Immobilisations incorporelles	4 000		0	4 000
Immobilisations corporelles	5 371	34	0	5 405
• Terrains	305			305
• Constructions	3 707	2		3 709
• Autres immobilisations corporelles	1 359	32		1 391
TOTAL	**9 371**	**34**	**0**	**9 405**

Note 2.2 Amortissements et dépréciations

(en milliers d'euros)	**Au 01/01/2019**	**Augmentations**	**Diminutions**	**Au 31/12/2019**
Immobilisations incorporelles	3 875	107	0	3 982
Immobilisations corporelles	3 507	274	0	3 781
• Terrains				0
• Constructions	2 629	149		2 778
• Autres immobilisations corporelles	878	125		1 003
TOTAL	**7 382**	**381**	**0**	**7 763**

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 01/01/2019	Augmentations	Diminutions	Au 31/12/2019
Participations	2 915 736	532 053	1 039	3 446 750
Créances rattachées	1 099 588	125 658	789 051	436 195
Autres immobilisations financières	381		31	350
TOTAL	**4 015 705**	**657 711**	**790 121**	**3 883 295**

Dépréciations

(en milliers d'euros)	Au 01/01/2019	Augmentations	Diminutions	Au 31/12/2019
Participations	224 316	21 824		246 140
Créances rattachées	380	10 500	380	10 500
Autres immobilisations financières				0
TOTAL	**224 696**	**32 324**	**380**	**256 640**

Note 3.1 Titres de participation

VALEUR BRUTE AU 1er JANVIER 2019 *(en milliers d'euros)*	**2 915 736**
Augmentations de capital	**532 053**
• Teleperformance Madagascar	6 936
• In & Out Spa (Italie)	9 665
• Lion Teleservices Slovaquie	1 039
• Teleperformance Group Inc	514 413
Cession de titres et liquidations	**1 039**
• Lion Teleservices Slovaquie	1 039
VALEUR BRUTE AU 31 DÉCEMBRE 2019	**3 446 750**

Note 3.2 Créances rattachées à des participations

Dans le cadre de la gestion financière de ses filiales, la société Teleperformance a accordé au cours de l'exercice 2019 un certain nombre de prêts à ses filiales, pour un montant total de 56 millions d'euros dont les principaux sont en faveur de :

- Teleperformance Canada pour 19,7 millions de dollars canadiens, soit 13,7 millions d'euros ;
- Teleperformance France pour 10 millions d'euros ;
- Luxembourg Contact Centers pour 8,4 millions d'euros ;
- Dutch Contact Centers (Pays-Bas) pour 8 millions d'euros.

(en milliers d'euros)	Au 01/01/2019	Augmentations	Diminutions	Au 31/12/2019	Dont à plus d'un an
Luxembourg Contact Centers	42 969	8 893	6 386	45 476	
Dutch Contact Centers	174	10 229	5 096	5 307	
Praxidia France	2 006	6	6	2 006	
Praxidia Ltd	1 831	2 340	1 408	2 763	
LLS UK	6 057	297	1 396	4 958	
Teleperformance Liban	3 269	1 490	577	4 182	
Service 800 Roumanie	4 849	1 905	1 099	5 655	
Lion Teleservices CZ	600	3 644	600	3 644	
Lion Teleservices SK	380		380	0	
Teleperformance France	0	10 061		10 061	
SCMG (Suisse)	1 489	42	1 531	0	
Teleperformance Japon	0	3 635	925	2 710	
Teleperformance USA	512 340	30 484	542 823	0	
Teleperformance Group Inc (USA)	504 984	25 079	199 489	330 574	329 357
Teleperformance Canada	4 503	13 998	12 314	6 187	
In & Out Spa (Italie)	2 007	7	2 007	7	
TPG Katowice (Pologne)	1 710	5	1 715	0	
Teleperformance Madagascar	5 963	2 775	7 563	1 175	
Wibilong	1 639	3 750	1 439	3 950	
Metis	2 820	7 019	2 298	7 541	
TOTAL	**1 099 588**	**125 658**	**789 051**	**436 195**	**329 357**
Dont :					
Augmentations de capital			2 370		
Intérêts		2 794	6 847		
Écarts de change		60 095	51 827		
Nouveaux prêts		55 840			
Remboursements			721 078		
Regroupements		6 929	6 929		

Note 4 Valeurs mobilières de placement

Les valeurs mobilières de placement s'élèvent à 9,4 millions d'euros.

Elles sont constituées pour 7,3 millions d'euros de SICAV monétaires et de fonds communs de placement représentant une valeur liquidative au 31 décembre 2019 de même montant.

De plus, la société Teleperformance possède, au 31 décembre 2019, 9 987 actions propres pour une valeur de 2,1 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 31/12/2018	40 027
Nombre de titres achetés en 2019 au titre du programme de rachat ayant débuté le 20/04/2018	125 161
Nombre de titres vendus en 2019 au titre du programme de rachat ayant débuté le 20/04/2018	156 128
Nombre de titres achetés en 2019 au titre du programme de rachat ayant débuté le 09/05/2019	134 540
Nombre de titres vendus en 2019 au titre du programme de rachat ayant débuté le 09/05/2019	133 613
Nombre d'actions propres détenues au 31/12/2019	9 987
Valeur comptable des actions détenues au 31/12/2019	2 140 706,29

Note 5 Instruments de trésorerie

Conformément à la nouvelle réglementation en vigueur depuis le 1er 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 31/12/2019**	**Juste valeur en euros au 31/12/2019**	**JV ACTIF**	**JV PASSIF**
POSITIONS OUVERTES ISOLÉES					
Couverture de change budgets filiales					
USD/PHP 2019	2 677 739	47 060	363	1 333	- 970
COP/USD 2019	20 850	18 560	497	682	- 185
COP/EUR 2019	4 970	4 970	164	164	
USD/MXN 2019	218 376	10 291	173	526	- 353
MXN/USD 2019	32 906	29 291	276	1 267	- 991
USD/INR 2019	10 700	9 525	383	385	- 2
USD/CAD 2019	6 000	5 341	105	105	
EUR/TRY 2019	600	600	156	156	
COP/USD 2020	146 000	129 963	5 139	5 925	- 786
COP/EUR 2020	22 900	22 900	763	924	- 162
USD/PHP 2020	27 963 250	491 446	4 424	5 048	- 624
USD/MXN 2020	1 319 550	62 184	666	897	- 231
MXN/USD 2020	150 700	134 146	1 457	1 969	- 513
USD/INR 2020	64 000	56 970	706	919	- 213
USD/MYR 2020	17 500	15 578	212	234	- 23
USD/CAD 2020	58 000	51 629	320	394	- 74
EUR/TND 2020	62 000	19 832	240	240	
EUR/TRY 2020	13 000	13 000	28	288	- 260
PLN/EUR 2020	25 300	25 300	290	299	- 9
EUR/MAD 2020	6 300	6 300	- 22		- 22
EUR/USD 2020	28 300	25 191	333	353	- 20
Caps EUR	480 000	480 000	- 973		- 973
Caps USD	100 000	89 015	- 287		- 287
Sous-total			**15 412**	**22 107**	**- 6 696**
COMPTABILITÉ DE COUVERTURE					
Swap taux d'intérêt fixe/variable	**400 000**	**400 000**	**13 301**	**13 301**	
Cross Currency Swaps	325 000	289 300	3 983	3 983	
Couverture prêts intragroupes					
• en USD	383 507	341 381	222	222	
• en AUD	3 000	1 876	- 19		- 19
• en TRY	45 000	6 732	110	160	- 50
• en PLN	15 000	3 524	- 39		- 39
• en CZK	89 666	3 529	- 19		- 19
• en JPY	329 150	2 699	40	40	
• en CHF	400	369	- 4		- 4
• en CAD	9 000	6 165	- 18		- 18
• en GBP	6 450	7 581	- 103		- 103
Couverture emprunts intragroupes					
• en USD	700 000	623 108	- 58		- 58
• en PHP	7 630 288	134 100	1 600	2 135	- 535
• en GBP	15 000	17 630	433	464	- 31
Couverture cash pooling					
• en USD	33 615	29 923	- 240		- 240
• en SEK	110 000	10 530	- 250		- 250
• en NOK	30 000	3 041	- 85		- 85
• en GBP	19 000	22 332	142	142	
• en PLN	30 000	7 048	- 81		- 81
• en CZK	20 000	787	- 4		- 4
Sous-total				20 447	- 1 536
TOTAL				**42 554**	**- 8 232**

Note 6 Échéancier des créances

(en milliers d'euros)	Montants bruts au 31/12/2019	À un an au plus	À plus d'un an et moins de 5 ans	À plus de 5 ans
ACTIF IMMOBILISÉ				
• Créances rattachées à des participations	436 195	106 838	173 580	155 777
• Autres immobilisations financières	350		350	
ACTIF CIRCULANT				
• Avances et acomptes versés	28	28		
• Créances clients et comptes rattachés	29 608	29 608		
• Comptes courants cash pooling	64 225	64 225		
• Différences d'évaluation sur instruments financiers	6 313	6 313		
• Autres créances d'exploitation	10 158	10 158		
dont produits à recevoir pour 4 556 milliers d'euros liés à la comptabilité de couverture et aux impôts				
• Créances diverses	942		942	
• Charges constatées d'avance *	17 646	17 646		
TOTAL	**565 465**	**234 816**	**174 872**	**155 777**

* *Dont 17 011 sont liés à la comptabilité de couverture (cf. note 1.4 Gestion des risques de taux et de change, de la présente section).*

Note 7 Dépréciations d'actifs hors immobilisations financières

(en milliers d'euros)	Au 01/01/2019	Augmentations	Diminutions	Au 31/12/2019
Clients et comptes rattachés				0
Comptes courants de filiales	696		696	0
Créances diverses	942			942
TOTAL	**1 638**	**0**	**696**	**942**

Note 8 Variation des capitaux propres

(en milliers d'euros)	Au 01/01/2019	Affectation résultat 2018	Distribution de dividendes	Résultat 2019	Autres variations	Au 31/12/2019
• Capital	144 450				2 348	146 798
• Primes d'émission, de fusion et d'apport	575 727					575 727
• Réserve légale	14 445					14 445
• Réserve indisponible	25					25
• Réserves diverses	69 308				- 2 348	66 960
• Report à nouveau	41	190 345	- 111 278			79 108
• Résultat de l'exercice	190 345	- 190 345		95 173		95 173
• Provisions réglementées	43				37	80
TOTAL CAPITAUX PROPRES	**994 384**	**0**	**- 111 278**	**95 173**	**37**	**978 316**

Le capital social d'un montant de 146 797 500 euros au 31 décembre 2019 est composé de 58 719 000 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 01/01/2019	Augmentations	Diminutions A *	Diminutions B **	Au 31/12/2019
Risque de change	2 532	4 051	2 532		4 051
Pertes latentes sur instruments de couverture	3 570	22	3 570		22
Indemnités de fin de carrière	1 821	518			2 339
Contribution patronale actions gratuites	2 245	393	2 245		393
TOTAL	**10 168**	**4 984**	**8 347**	**0**	**6 805**

* *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 :	0,77 % *
Taux de progression des salaires	2,50 %
Taux de charges sociales	45 %

* *Taux iBoxx € Corporates AA 10+ au 31 décembre 2019 (source Markit.com).*

Les écarts actuariels sont enregistrés dans le compte de résultat de la période.

Variation de la valeur actualisée des engagements

Engagement à l'ouverture	**1 821**
+ coût des services rendus	159
+ coût financier	22
+ gains et pertes actuariels	337
dont variations actuarielles	*413*
dont nouvelles entrées	*0*
dont sorties de l'exercice	*- 76*
ENGAGEMENT À LA CLÔTURE *	**2 339**

* *Dont 379 milliers d'euros au profit d'un dirigeant.*

Note 10 Dettes financières

Certains emprunts sont soumis au respect de ratios financiers détaillés à la note 7.4.1 de la section 5.6 *Notes annexes aux états financiers consolidés*.

La société, au 31 décembre 2019, 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, 2018 et 2019.

La société dispose également de quatre placements privés US mis en place en 2014 et 2016, qui sont remboursables in fine et 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 initialement en quatre échéances égales le 20 août 2018 et les 19 août 2019, 2020 et 2021. Compte tenu des remboursements réalisés en 2018, le solde de l'emprunt au 1er janvier 2019 s'élevait à 325 millions de dollars US.

Sur 2019, les remboursements suivants ont été effectués :

- en date du 17 janvier 2019 pour 35 millions de dollars US ;
- en date du 20 février 2019 pour 40 millions de dollars US ;
- en date du 23 avril 2019 pour 30 millions de dollars US ;
- en date du 26 novembre 2019 pour 100 millions de dollars US.

Le solde de l'emprunt au 31 décembre 2019 s'élève à 120 millions de dollars US, remboursable le 19 août 2021.

La société Teleperformance a souscrit en décembre 2019 des titres de créances négociables pour un montant total de 228 millions d'euros au 31 décembre 2019.

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.

Pour ces deux emprunts obligataires, les frais d'émission ont été maintenus en charges pour la totalité dans l'exercice. Les primes de remboursement de ces emprunts figurent à l'actif du bilan pour 7,5 millions d'euros au 31 décembre 2019. Elles sont amorties sur la durée de l'emprunt.

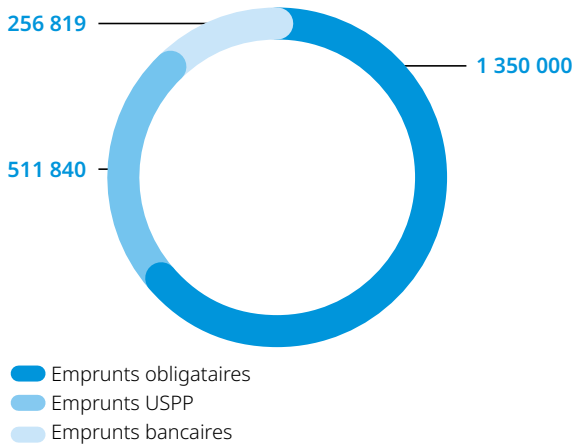
Enfin, la société Teleperformance a souscrit en juin 2018 un emprunt auprès de Natixis pour un montant de 164 millions d'euros, remboursable en quatre échéances égales les 8 juin 2020, 2021, 2022 et 2023. Au cours de l'exercice 2019, un remboursement anticipé de 14 millions d'euros a été effectué, ramenant ainsi le solde de l'emprunt à 150 millions d'euros.

Note 10.1 Détail des emprunts obligataires et des emprunts auprès des établissements de crédit

(en milliers d'euros)	Au 31/12/2019	Au 31/12/2018
EMPRUNTS OBLIGATAIRES		
• Principal	1 350 000	1 350 000
• Intérêts courus	13 701	13 884
Sous-total	**1 363 701**	**1 363 884**
EMPRUNTS AUPRÈS DES ÉTABLISSEMENTS DE CRÉDIT		
• Placement privé US de 160 millions de dollars US à 7 ans	142 425	139 738
• Placement privé US de 165 millions de dollars US à 10 ans	146 876	144 105
• Placement privé US de 75 millions de dollars US à 7 ans	66 762	65 502
• Placement privé US de 175 millions de dollars US à 10 ans	155 777	152 838
• Emprunt bancaire de 120 millions de dollars US à 7 ans	106 819	283 843
• Emprunt bancaire de 150 millions d'euros à 5 ans	150 000	164 133
• Intérêts courus	1 881	2 623
• Soldes créditeurs de banques	2 151	622
Sous-total	**772 690**	**953 404**
TOTAL	**2 136 391**	**2 317 288**

6

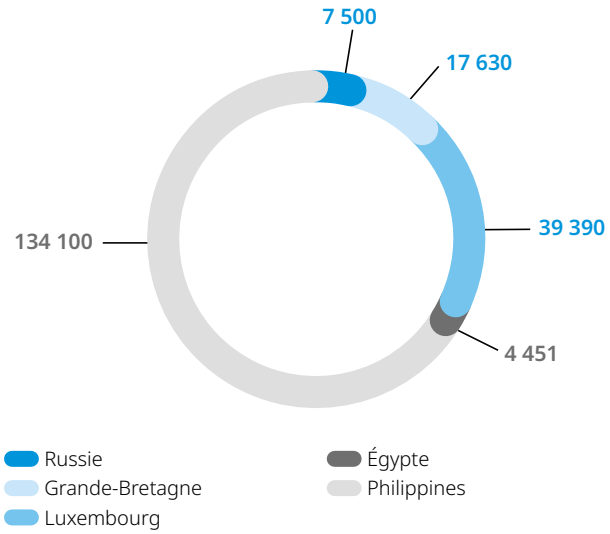
Répartition des emprunts obligataires et des emprunts auprès des établissemens de crédit au 31/12/2019
(en milliers d'euros)



Note 10.2 Détail des emprunts et dettes financières divers

(en milliers d'euros)	Au 31/12/2019	Au 31/12/2018
EMPRUNTS ET DETTES FINANCIÈRES DIVERS		
• Comptes courants de cash pooling	221 072	241 984
• Titres de créances négociables	228 000	134 000
• Emprunts auprès des filiales		
◦ aux Philippines	134 100	127 818
◦ à Hong Kong		4 367
◦ en Russie	7 500	5 000
◦ au Luxembourg	39 390	40 359
◦ à Singapour		2 087
◦ en Indonésie		1 921
◦ en Égypte	4 451	
◦ en Grande-Bretagne	17 630	11 179
◦ aux Pays-Bas	668	
• Intérêts courus sur emprunts	3 604	2 449
• Divers	107	107
TOTAL	**656 522**	**571 271**

Emprunts auprès des filiales au 31/12/2019
(en milliers d'euros)



Note 11 Échéancier des dettes

(en milliers d'euros)	Montants au 31/12/2019	À un an au plus	À plus d'un an et moins de 5 ans	À plus de 5 ans
DETTES FINANCIÈRES				
Emprunts obligataires et emprunts auprès des établissements de crédit	2 136 391	55 233	1 175 380	905 778
Emprunts et dettes financières divers	656 522	547 263	109 152	107
Sous-total dettes financières	**2 792 913**	**602 496**	**1 284 532**	**905 885**
Avances et acomptes reçus	226	226		
Dettes fournisseurs et comptes rattachés (1)	27 192	27 192		
Dettes fiscales et sociales	8 391	8 391		
Autres dettes (2) (3) (4)	102 892	38 329	64 563	
Instruments de couverture – Passif	6 973	6 973		
Produits constatés d'avance (5)	27 140	27 140		
TOTAL	**2 965 727**	**710 747**	**1 349 095**	**905 885**
(1) Dont factures non parvenues.	*16 500*			
(2) Dont charges à payer liées à la comptabilité de couverture, à l'étalement du loyer et aux jetons de présence.	*2 977*			
(3) Dont impôts sur déficits des filiales intégrées.	*70 699*			
(4) Dont différences d'évaluation sur instruments de trésorerie.	*29 111*			

(5) Liés à la comptabilité de couverture (cf. note 1.4 Gestion des risques des taux et de change, de la présente section).

Note 12 Écarts de conversion sur dettes et créances en monnaies étrangères

(en milliers d'euros)	Écart de conversion Actif	Écart de conversion Passif	Net	Provision pour risque de change
COMPTABILITÉ DE COUVERTURE				
Prêts aux filiales	14 627	419		
Emprunts auprès des filiales	2 493	10 641		
Emprunts auprès des établissements de crédit	22 540	12 412		
Sous-total	**39 660**	**23 472**	**16 188**	
AUTRES CRÉANCES ET DETTES				
Prêts aux filiales				
Emprunts auprès des filiales				
Emprunts auprès des établissements de crédit	4 007			4 007
Créances clients	44	51		44
Dettes fournisseurs		49		
Sous-total	**4 051**	**100**	**3 951**	
TOTAL	**43 711**	**23 572**	**20 139**	**4 051**

Note 13 Exposition de la société face aux risques de taux d'intérêts

Au 31 décembre 2019, 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	436 195	106 838	173 580	155 777
• Comptes courants cash pooling	64 225	64 225		
Total actifs financiers dont :	**500 420**	**171 063**	**173 580**	**155 777**
• intérêts courus et autres créances	2 794	2 794		
• taux fixe				
• taux variable (2)	497 626	168 269	173 580	155 777
DETTES FINANCIÈRES				
• Emprunts obligataires et emprunts auprès des établissements de crédit	2 136 391	55 233	1 175 380	905 778
• Emprunts et dettes financières divers	656 522	547 263	109 152	107
Total dettes financières dont :	**2 792 913**	**602 496**	**1 284 532**	**905 885**
• intérêts courus et autres dettes	19 292	19 185		107
• taux fixe (1)	2 336 801	474 961	956 062	905 778
• taux variable (2)	436 820	108 350	328 470	

(1) Les deux emprunts obligataires faisant l'objet d'un swap de taux fixe/variable d'un montant de 200 millions d'euros chacun.
(2) Les taux variables pratiqués sont des Euribor et Libor US$ ou Libor £ 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 2019, l'exposition de la société au risque de change se résume ainsi :

(en milliers de devises)	Montants en devises au 31/12/2019	Dont prêts couverts	Exposition au risque de change
PRÊTS ET AVANCES GROUPE			
Dollars US	383 507	383 507	
Dollars australiens	3 000	3 000	
Dollars canadiens	9 000	9 000	
Livres turques	45 000	45 000	
Zlotys polonais	15 000	15 000	
Couronnes tchèques	89 666	89 666	
Yens japonais	329 150	329 150	
Francs suisses	400	400	
Livres sterling	6 450	6 450	

(en milliers de devises)	Montants en devises au 31/12/2019	Dont prêts couverts	Exposition au risque de change
EMPRUNTS AUPRÈS DES ÉTABLISSEMENTS DE CRÉDIT			
Dollars US	695 000	695 000	
EMPRUNTS AUPRÈS DES FILIALES			
Pesos philippins	7 630 288	7 630 288	
Dollars US	5 000	5 000	
Livres sterling	15 000	15 000	

Note 15 Ventilation du chiffre d'affaires

	2019		2018	
(en milliers d'euros)	**France**	**Étranger**	**France**	**Étranger**
• Redevances	2 627	124 833	2 493	104 563
• Loyers et charges locatives	548		544	
• Autres	249	870	173	277
TOTAL	**3 424**	**125 703**	**3 210**	**104 840**

La société Teleperformance SE exerce une activité de holding et assure un certain nombre de prestations de services qu'elle facture à ses filiales. Teleperformance perçoit par ailleurs une redevance de propriété intellectuelle de la part de ses filiales.

L'augmentation des redevances est principalement liée à la prise en compte de la société Intelenet sur 12 mois en 2019 contre un trimestre en 2018.

Note 16 Résultat financier

	2019			2018
(en milliers d'euros)	**Produits**	**Charges**	**Net**	**Net**
Dividendes	104 708		104 708	116 395
Provisions sur titres de participations		21 824	- 21 824	50 348
Autres provisions pour dépréciation	1 076	10 500	- 9 424	- 1 076
Amortissements des primes de remboursement des obligations		1 471	- 1 471	- 989
Abandon de créance financier			0	- 2 963
Provision pour pertes de change	2 532	4 051	- 1 519	- 1 452
Provision pour pertes sur instruments financiers	3 570	22	3 547	- 2 236
Différences de change	80 917	71 685	9 232	4 492
Intérêts sur placements financiers	60 074	69 415	- 9 341	17 963
Cessions de valeurs mobilières		25	- 25	- 11
TOTAL	**252 877**	**178 993**	**73 884**	**180 471**

Note 17 Résultat exceptionnel

	2019			2018
(en milliers d'euros)	**Produits**	**Charges**	**Net**	**Net**
Opérations en capital			0	0
• Immobilisations corporelles et incorporelles			0	0
• Immobilisations financières	72	1 039	- 967	1
• Autres opérations en capital	1 392	2 195	- 802	- 2 757
Opérations de gestion	0	0	0	303
Reprises/Dotations sur amortissements et provisions	0	37	- 37	- 37
TOTAL	**1 465**	**3 271**	**- 1 806**	**- 2 490**

Note 18 Situation fiscale

Note 18.1 Régime de l'intégration fiscale

Les sociétés composant le périmètre d'intégration fiscale pour l'exercice 2019 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 1er janvier 2013, réallouées à ces filiales. Les économies d'impôts antérieures non réallouées, soit 43,9 millions d'euros enregistrées en dettes *, seront restituées aux filiales, au fur et à mesure de leur utilisation par celles-ci, ou en cas de sortie.

Note 18.2 Impôt sur les sociétés

		Impôts					
			Retraitements				
(en milliers d'euros)	Résultat avant impôts	Théorique	Réintégrations et déductions	Intégration fiscale	Autres (crédits d'impôts, rappels d'impôts)	Dû	Résultat après impôts
Résultat courant	107 665	44 541	- 32 998	- 314	77	11 306	96 359
• Court terme (33,33 %)	129 489	44 541	- 32 998	- 314	77	11 306	118 183
• Long terme (0 %)	- 21 824						- 21 824
Résultat exceptionnel	- 1 806	- 619	0	0	0	- 619	- 1 187
• Court terme (33,33 %)	- 1 806	- 619				- 619	- 1 187
• Long terme (0 %)						0	0
TOTAL	**105 859**	**43 921**	**- 32 998**	**- 314**	**77**	**10 686**	**95 173**

Le résultat fiscal d'ensemble s'est traduit par un bénéfice de 23 millions d'euros en 2019.

La charge d'impôt sur les bénéfices 2019 se monte à 10,7 millions d'euros (contre 7,8 millions d'euros en 2018).

Note 18.3 Accroissements et allègements de la dette future d'impôt

Variations des impôts différés ou latents

(en milliers d'euros)	Début d'exercice		Variations		Fin d'exercice	
Nature	**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	1 028		7 307	1 028	7 307	
• Gains dénoués au 31/12/2019 sur instruments de trésorerie	4 531		8 414	4 531	8 414	
• Gains latents au 31/12/2019 sur instruments de trésorerie			2 171		2 171	
• Autres	791		1 262	791	1 262	
1.2 À déduire ultérieurement						
• Indemnités de départ en retraite	622		783	622	783	
2 Produits non taxables temporairement						
• Écarts de conversion actif		785	785	13 550		13 550
• Pertes dénoués au 31/12/2019 sur instruments de trésorerie		8 056	8 056	5 273		5 273
• Pertes latentes au 31/12/2019 sur instruments de trésorerie				272		272
TOTAL	**6 972**	**8 841**	**28 779**	**26 067**	**19 937**	**19 096**
VARIATION NETTE DES IMPÔTS DIFFÉRÉS OU LATENTS				**2 711**		

** cf. renvoi (3) (dont impôts sur déficits des filiales intégrées) de la note 11 de la présente section.*

Note 19 Engagements hors bilan

Note 19.1 Cautions données

Au profit d'organismes privés ou publics

Filiales françaises *(en milliers d'euros)*	**Total**	**Échéance**
UBS real estate KMBH (Teleperformance France)	398	07/03/2020
TP SE Commerz Real Investment Gesellschaft	586	31/08/2023
Cuvier Montreuil (GN Research France)	181	31/03/2025
TOTAL	**1 165**	

Au profit d'établissements bancaires

Filiales étrangères *(en milliers d'euros)*	**Banques bénéficiaires**	**Total**	**Échéance**
Service 800 Egypt	CA Egypt	445	21/03/2020
Service 800 Egypt	CA Egypt	3 122	01/06/2020
Citytech Argentine	HSBC Bank Argentina SA	1 617	30/06/2020
Citytech Argentine	BankBoston	2 670	
Teleperformance Chile	HSBC Chile	2 403	21/07/2020
TP Global SVCS FZ-LLC Dubai	HSBC Dubai	6 060	18/11/2020
Intelenet Global Business Services Dubai	HSBC Dubai	8 484	18/11/2020
Intelenet Global Philippines Inc	HSBC Philippines	2 670	18/11/2020
Teleperformance Malaysia	HSBC Malaysia	178	18/11/2020
Metis Bilgisayar Sistemleri	HSBC Turquie	2 047	01/11/2021
Société Méditeraanéenne de Telemarketing (Maroc)	Citi	1 473	31/10/2028
Société Méditeraanéenne de Telemarketing (Maroc)	Citi	1 821	31/10/2028
LCC	SG Bank&Trust	1 000	
Filiales mexicaines	Iberdrola	1 620	31/08/2022
TOTAL		**35 610**	

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 Teleperformance Portugal, dans le cadre d'un contrat commercial. Cette garantie a été signée en 2014 et restera en vigueur pour la durée du contrat.

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 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 Australie, au Brésil, en Égypte, en Allemagne, en Grèce, en Italie, au Luxembourg, au Pérou, en République tchèque, en Espagne, en Tunisie, en Colombie et au Maroc pour un montant total de 53,9 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 1er 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 2019, 30 heures ont été utilisées.

Le nombre d'heures correspondant à l'engagement à fin 2019 au titre du CPF s'élève à 2 194 heures.

Note 20 Effectif

L'effectif au 31 décembre 2019 est de 40 personnes, dont 33 cadres et agents de maîtrise et sept employés, et il évolue ainsi :

Catégories	Au 31 décembre 2018	Variation	Au 31 décembre 2019
Employés	5	2	7
Cadres	36	- 3	33
TOTAL	**41**	**- 1**	**40**

Note 21 Rémunérations des organes d'administration et de direction

Le montant brut des rémunérations (anciens jetons de présence) versées en 2019 aux administrateurs au titre de l'exercice 2018, s'élève à 818 milliers d'euros contre 700 milliers d'euros versés en 2018.

Le montant global des rémunérations brutes de toute nature versées en 2019 aux membres des organes de direction, au titre de leur mandat social, se monte à 1 839 milliers d'euros contre 2 308 milliers d'euros en 2018.

Note 22 Honoraires des commissaires aux comptes

Le montant des honoraires des commissaires aux comptes de Teleperformance SE au titre de l'exercice 2019 se décompose comme suit ::

	KPMG AUDIT IS		Deloitte & Associés	
(en milliers d'euros)	Certification des comptes	Services autres que la certification des comptes [1]	Certification des comptes	Services autres que la certification des comptes
TOTAL	**479**	**15**	**342**	

(1) Nature des services autres que la certification des comptes fournis par KPMG Audit IS à l'entité consolidante : mission de procédures convenues sur le test de matérialité RSE

Note 23 Relations avec les entreprises liées

Bilan *(en milliers d'euros)*	**Montant net au 31/12/2019**
ACTIF	
• Titres de participation	3 200 610
• Créances rattachées à des participations	425 695
• Créances clients et comptes rattachés	29 383
• Autres créances	63 498
PASSIF	
• Dettes financières	424 918
• Dettes fournisseurs et comptes rattachés	10 095
• Autres dettes	70 925

Compte de résultat *(en milliers d'euros)*	**Au 31/12/2019**
PRODUITS	
• Produits de participations	104 708
• Autres produits financiers	39 194
• Reprises de provisions	1 076
CHARGES	
• Charges financières	13 634
• Dotations aux provisions	32 324

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

(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	4 493	2 343			100
Teleperformance France 12-14, rue Sarah-Bernhardt – 92600 Asnières-sur-Seine	374 276	156 276				100
Compania Salvadoreña de Teleservices S.A. de C.V. Edificio Plaza Olímpica Avenida Olímpica y Pasaje 3 Segundo Nivel San Salvador – Salvador	6 000	6 000	10 153			100
Luxembourg Contact Centers 153-155 C rue du Kiem L-8030 Strassen – Luxembourg	980 009	980 009	46 700	45 322		100
Teleperformance Holdings Limited Spectrum House, Bond Street BS1 3LG Bristol – Royaume-Uni	108 525	108 525	3 201			100
SPCC – Sao Paulo Contact Center Ltda Prédio 25, Espaço 01, Mezanino, Sala A Lapa, CEP 05069 – 010 Sao Paulo – Brésil	62 365	62 365	4 333			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	18 000			100
Teleperformance Portugal SA Parque das Naçoes, Lais dos argonautas Lote 2.34.01, 1990 – 011 Lisbonne – Portugal	7 754	7 754	17 992			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	71 070	58 070				100
Albania Marketing Services Bruga Iliria km 12.6 Ndertesa NR, 32 Tirana – Albanie	44 500	44 500	1 425			100
Teleperformance Peru Av La Floresta N°497, Piso 5°, San Borja Lima – Pérou	5 054	5 054	238			100
Wibilong 10, rue de Castiglione 75001 Paris	4 818	4 818		3 844		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 Madagascar Ankorondrano Analamanga, 101, Antananarivo Renivohitra – Madagascar	6 940	0		1 175		100
Teleperformance Group Inc. 1601 Washington Av. Suite 400 – Miami Beach FL 33139 – USA	1 632 473	1 632 473		329 357		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)	**50**	**50**				
b) Filiales étrangères (ensemble)	**1 925**	**641**	**323**	**3 529**		
B. Participations non reprises au paragraphe I : néant						

(en milliers de monnaie locale)	Monnaie locale	Capital 2019	Capitaux propres autres que le capital 2019	Résultat social 2019	Chiffre d'affaires 2019
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	- 529	- 31	51
Teleperformance Europe, Middle-East and Africa 21-25, rue Balzac – 75008 Paris	EUR	2 500	2 189	2 128	107 638
Teleperformance France 12-14, rue Sarah-Bernhardt – 92600 Asnières-sur-Seine	EUR	59 000	- 39 406	- 8 714	182 543
Compania Salvadoreña de Teleservices S.A. de C.V Edificio Plaza Olímpica Avenida Olímpica y Pasaje 3 Segundo Nivel San Salvador – Salvador	US$	12	59 802	22 314	118 013
Luxembourg Contact Centers 153-155 C rue du Kiem L-8030 Strasen – Luxembourg	EUR	978 232	204 029	41 661	
Teleperformance Holdings Limited Spectrum House, Bond Street BS1 3LG Bristol – Royaume-Uni	GBP	62 704	8 010	2 953	
SPCC – Sao Paulo Contact Center Ltda Prédio 25, Espaço 01, Mezanino, Sala A Lapa, CEP 05069 – 010 Sao Paulo – Brésil	BRL	156 500	110 389	35 405	
Teleperformance Espagne S.A.U. Avenida de Burgos 8A – 28036 Madrid – Espagne	EUR	8 751	1 173	1 608	100 840
YPIRESIA 800 Teleperformance Thisseos 330 – 17675 Kallithea – Grèce	EUR	2 100	81 282	35 310	264 700
Teleperformance Portugal SA Parque das Naçoes, Lais dos argonautas Lote 2.34.01, 1990 – 011 Lisbonne – Portugal	EUR	885	54 188	25 338	286 413
Teleperformance Nordic AB St Eriksgatan 115 – 11385 Stockholm – Suède	SEK	277	189 788	- 14 425	739 517
Telemarketing Asia (Singapore) Pte Ltd 29 Tai Seng Avenue, 534119 Singapour	SGD	4 000	5 239	- 60	9 425
In & Out S.p.a Via Di Priscilla 101 – 00199 Rome – Italie	EUR	2 828	1 904	-8 038	76 454
Albania Marketing Services Bruga Iliria km 12.6 Ndertesa NR, 32 Tirana – Albanie	EUR	90	12 498	6 991	36 231
Teleperformance Peru Av La Floresta N°497, Piso 5°, San Borja Lima – Pérou	PEN	19 308	3 250	2 152	43 796
Wibilong 10, rue de Castiglione 75001 PARIS	EUR	277	- 4 350	- 2 300	1 159
Teleperformance Colombia S.A.S. Calle 70 A 4 41 – Bogota DC – Colombie	COP	134 265	332 564	72 851	912 895
Citytech S.A 1 Bouchard 680, piso 10 – Buenos Aires – Argentine	ARS	67 323	562 942	147 218	3 374 752
Teleperformance Madagascar Ankorondrano Analamanga, 101, Antananarivo Renivohitra – Madagascar	MGA	2 646	- 1 248	- 1 405	3 515
Teleperformance Group Inc. 1601 Washington Av. Suite 400 – Miami Beach FL 33139 – USA	US$	518	2 191 560	73 991	
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	31/12/2019	Moyen 2019
ARS	67,1031	53,8222
BRL	4,5157	4,4134
MCOP	3,683	3,671
GBP	0,8508	0,8778
PEN	3,7255	3,7364
SEK	10,4468	10,5891
SGD	1,5111	1,5273
USD	1,1234	1,1195
MGA	4 071	4 042,4471

6.6 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES ANNUELS

Exercice clos le 31 décembre 2019

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 2019, 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, des risques 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 1er janvier 2019 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.

Test de dépréciation des titres de participation

(Notes 1.2 et 3 de l'annexe aux comptes annuels)

Risque identifié

Au 31 décembre 2019, les titres de participation sont inscrits au bilan pour une valeur nette comptable de 3 201 millions d'euros, soit 81 % 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 reconnaitre au titre de l'exercice 2019 une dépréciation de 22 millions d'euros.

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.

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 du conseil d'administration et dans les autres documents sur la situation financière et les comptes annuels adressés aux actionnaires.

Nous attestons de la sincérité et de la concordance avec les comptes annuels des informations relatives aux délais de paiement mentionnées 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 ou attribués 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 entreprises contrôlées par elle qui sont comprises dans le périmètre de consolidation. 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 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 2019, Deloitte & Associés et KPMG Audit IS étaient respectivement dans la vingt-et-unième année et dans la trente-troisième année de leur mission sans interruption, soit la treizième 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, des risques 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, des risques et de la conformité

Nous remettons un rapport au comité d'audit, des risques 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, des risques 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, des risques 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, des risques et de la conformité des risques pesant sur notre indépendance et des mesures de sauvegarde appliquées.

Paris la Défense, le 28 février 2020
Les commissaires aux comptes

KPMG AUDIT IS	Deloitte & Associés
Jacques Pierre *Associé*	Ariane Bucaille *Associées*

6.7 RÉSULTATS FINANCIERS AU COURS DES CINQ DERNIERS EXERCICES

(en euros)	2015	2016	2017	2018	2019
I. SITUATION FINANCIÈRE EN FIN D'EXERCICE					
Capital social	143 004 225	144 450 000	144 450 000	144 450 000	146 797 500
Nombre d'actions émises	57 201 690	57 780 000	57 780 000	57 780 000	58 719 000
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	445 492
II. RÉSULTAT GLOBAL DES OPÉRATIONS EFFECTIVES					
Chiffre d'affaires hors taxes	67 520 049	70 670 559	106 964 855	108 049 908	129 127 334
Résultat avant impôt, amortissements et provisions	149 573 842	73 962 829	119 422 233	154 115 898	137 485 236
Impôt sur les bénéfices	22 083 024	19 276 634	24 418 956	7 765 016	10 685 871
Résultat après impôt, amortissements et provisions	120 002 281	41 705 613	71 341 012	190 344 786	95 173 063
Résultat distribué	68 642 028	75 114 000	106 893 000	109 782 000	140 925 600
III. RÉSULTAT DES OPÉRATIONS PAR ACTION					
Résultat après impôt, mais avant amortissements et provisions	2,23	0,95	1,64	2,53	2,16
Résultat après impôt, amortissements et provisions	2,10	0,72	1,23	3,29	1,62
Dividende versé à chaque action	1,20	1,30	1,85	1,90	2,40 *
IV. PERSONNEL					
Nombre de salariés	46	47	44	41	40
Montant de la masse salariale	4 291 841	5 200 098	4 955 371	6 311 387	6 029 840
Montant des sommes versées au titre des avantages sociaux (sécurité sociale, œuvres sociales)	1 902 873	2 189 472	3 244 785	3 948 665	3 408 179

* *Tel qu'il sera proposé à l'assemblée générale du 16 avril 2020.*

7

Informations sur l'émetteur

7.1 Renseignements sur la société 242
7.1.1 Informations générales concernant la société **242**
7.1.2 Acte constitutif et statuts **242**
7.2 Capital social 244
7.2.1 Montant du capital social souscrit **244**
7.2.2 Titres non représentatifs du capital social **244**
7.2.3 Capital autorisé et non émis **244**
7.2.4 Actions détenues par la société **244**
7.2.5 Capital potentiel **246**
7.2.6 Tableau d'évolution du capital social au cours des trois dernières années **248**
7.3 Actionnariat 249
7.3.1 Évolution de la répartition du capital et des droits de vote **249**
7.3.2 Pactes d'actionnaires **252**
7.3.3 Changement du contrôle de la société **252**
7.4 Cotation boursière 253
7.4.1 Références de cotation **253**
7.4.2 Précisions sur les volumes traités et l'évolution des cours **253**
7.5 Dividendes 254
7.5.1 Politique de distribution des dividendes **254**
7.5.2 Dividendes versés au titre des cinq derniers exercices **254**
7.6 Communication financière 255
7.6.1 Mission **255**
7.6.2 Une information dédiée accessible à l'ensemble des actionnaires **255**
7.6.3 Des rencontres régulières avec la communauté financière **255**
7.6.4 L'assemblée générale des actionnaires **256**
7.6.5 Inscription au nominatif **256**
7.6.6 Inscription au porteur **256**
7.6.7 Calendrier indicatif de la communication financière **256**
7.6.8 Contact **256**

7.1 RENSEIGNEMENTS SUR LA SOCIÉTÉ

7.1.1 Informations générales concernant la société

Dénomination sociale et nom commercial

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 : + 33 (0)1 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, celles de la directive n° 2001/86/CE du conseil du 8 octobre 2001, 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 1er janvier au 31 décembre de chaque année.

Documents accessibles au public et site internet

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 ».

Les informations figurant sur le site internet mentionné par les liens hypertextes du présent document d'enregistrement universel à l'exception de celles incorporées par référence (page 1), ne font pas partie du présent document d'enregistrement universel. A ce titre, ces informations n'ont été ni examinées ni approuvées par l'AMF.

Pendant la durée de validité du présent document d'enregistrement universel, les documents suivants peuvent également, être consultés sur le site internet de la société : www.teleperformance.com rubrique « relations investisseurs » :

- la dernière version à jour de l'acte constitutif et des statuts de la société ;
- tous rapports, courriers et autres documents, évaluations et déclaration établis par un expert à la demande de la société, dont une partie est incluse ou visée dans le document d'enregistrement universel.

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

Les règles applicables à la nomination et au remplacement des membres du conseil d'administration sont décrites dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise (cf. chapitre 3 du présent document d'enregistrement universel).

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-propriétaires à l'égard de la société ; toutefois, le droit de vote appartient à l'usufruitier dans les assemblées générales ordinaires et au nu-propriétaire dans les assemblées générales extraordinaires ou spéciales.

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

Droit de vote des actionnaires

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

La disposition relative au droit de vote double a été introduite dans les statuts de la société lors de l'assemblée générale extraordinaire du 26 juin 1985 fixant une durée de détention de 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, bénéfices ou primes d'émission, le droit de vote double est conféré, dès leur émission aux actions nominatives attribuées gratuitement à un actionnaire à raison d'actions anciennes pour lesquelles il bénéficie de ce droit.

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

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.

Avant la réunion de toute assemblée d'actionnaires, la société publie 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 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.

7.1.2.6 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 2019 et au 31 janvier 2020, le capital social de la société s'élève à 146 797 500 euros, divisé en 58 719 000 actions d'une valeur nominale de 2,50 euros chacune, toutes entièrement libérées et de même catégorie.

Ces 58 719 000 actions représentent, au 31 décembre 2019, 59 746 934 droits de vote théoriques (ou bruts) et 59 736 947 droits de vote réels (ou nets). Au 31 janvier 2020, elles représentent 59 744 474 droits de vote théoriques (ou bruts) et 59 736 861 droits de vote réels (ou nets).

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

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

7.2.2 Titres non représentatifs du capital social

Néant.

7.2.3 Capital autorisé et non émis

L'état des délégations et autorisations adoptées par l'assemblée générale du 9 mai 2019 et les projets de délégations et d'autorisations qui seront soumis à l'assemblée générale mixte du 16 avril 2020 figure dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise (cf. section 3.1.3.2.2 du présent document d'enregistrement universel).

7.2.4 Actions détenues par la société

7.2.4.1 Autorisations en cours

État des autorisations adoptées par les assemblées générales des 9 mai 2019 et 1er octobre 2019 et projet d'autorisation soumis à l'assemblée générale mixte du 16 avril 2020 :

	Date de l'assemblée générale (n° de résolution)	Durée (expiration)	Caractéristiques
Rachat d'actions *	**16 avril 2020 (16e)**	**18 mois (octobre 2021)**	**Prix maximal d'achat par action : 350 euros** **Limite : 10 % du nombre d'actions composant le capital social**
	1 oct. 2019 (1e)	18 mois (mars 2021)	Prix maximal d'achat par action : 250 euros Limite : 10 % du nombre d'actions composant le capital social
Annulation d'actions	9 mai 2019 (17e)	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 2019, la société détenait 9 987 actions propres toutes détenues dans le cadre du contrat de liquidité.

Au 31 janvier 2020, la société détenait 7 613 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

Au 28 février 2019, Teleperformance Group Inc. (TGI), filiale américaine à 100 % de la société détenait 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. 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 3.2.3.5 *Options de souscription ou d'achat d'actions et actions de performance attribuées aux dirigeants mandataires sociaux*). Au 29 avril 2019, toutes ces actions ont été définitivement acquises par les bénéficiaires du plan *long-term incentive* mis en place par TGI et transférées à leur profit.

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 1er octobre 2019 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 9 mai 2019.

Conformément à cette autorisation, le conseil d'administration a décidé, lors de sa séance du 25 juillet 2019 et ce, sous réserve de l'approbation de la 1re résolution par l'assemblée générale du 1er octobre 2019, 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 250 euros.

Les objectifs de ce programme de rachat sont les suivants :

- assurer la couverture de plans d'options d'achat d'actions et/ou d'actions attribuées gratuitement (ou plans assimilés) au bénéfice des salariés et/ou des mandataires sociaux du groupe ainsi que toutes allocations d'actions au titre d'un plan d'épargne d'entreprise ou de groupe (ou plans assimilés), au titre de la participation aux résultats de l'entreprise et/ou toutes autres formes d'allocation d'actions à des salariés et/ou des mandataires sociaux ;

- assurer la couverture de valeurs mobilières donnant droit à l'attribution d'actions de la société dans le cadre de la réglementation en vigueur ;
- conserver les actions achetées et les remettre ultérieurement à l'échange ou en paiement dans le cadre d'opérations éventuelles de croissance externe, étant précisé que les actions acquises à cet effet ne peuvent excéder 5 % du capital de la société ;
- assurer l'animation du marché secondaire ou la liquidité de l'action Teleperformance par l'intermédiaire d'un prestataire de service d'investissement au travers d'un contrat de liquidité conforme à la pratique admise par la réglementation, 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 9 mai 2019 dans sa 17e résolution à caractère extraordinaire ;
- réaliser, plus généralement, toute autre opération admissible par la réglementation en vigueur.

Contrat de liquidité

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 1er janvier 2019.

Au 31 décembre 2019, les moyens suivants figuraient au compte de liquidité : 9 987 titres et 7 056 821,31 euros.

Rachats ou réallocations dans le cadre d'autres objectifs

Au cours de l'année 2019, Teleperformance SE a racheté 1 476 actions propres, soit 0,0025 % du capital social, acquises pour un prix moyen pondéré unitaire brut de 200,2942 euros et pour un montant total de 295 634,24 euros dans le cadre du programme de rachat autorisé par l'assemblée générale ordinaire du 1er octobre 2019 (première résolution). Ces actions ont toutes été affectées à l'objectif de couverture des plans d'attributions d'actions de performance et utilisées dans le cadre de l'acquisition définitive des actions de performance du plan d'attribution gratuite d'actions du 2 novembre 2016.

Synthèse des opérations d'achat et de vente d'actions propres effectuées par la société au cours de l'exercice 2019 (1)

Nombre d'actions achetées	259 701
Cours moyen des achats	173,86 €
Nombre d'actions vendues	289 741
Cours moyen des ventes	172,11 €
Montant des frais de négociation	60 000 € HT
Nombre de titres auto-détenus au 31 décembre 2019	9 987
Pourcentage du capital auto-détenu au 31 décembre 2019	0,017 %
Valeur comptable des actions auto-détenues au 31 décembre 2019 *	2 140 706,29 €
Valeur de marché des actions auto-détenues au 31 décembre 2019 **	2 171 173,80 €
Valeur nominale globale des actions auto-détenues *** au 31 décembre 2019	24 967,50 €
Nombre de titres annulés au cours des 24 derniers mois ****	0

(1) Opérations effectuées dans le cadre du contrat de liquidité et sur la base des autorisations reçues par les assemblées générales des 28 avril 2018, 9 mai 2019 et 1er octobre 2019.
** Valeur comptable hors provision.*
*** Sur la base du cours moyen d'achat (soit 217,40 euros par action).*
**** Toutes les actions auto-détenues au 31 décembre 2019 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 2019.*

Nouveau programme de rachat d'actions

Il sera proposé à l'assemblée générale du 16 avril 2020 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 17e 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 16 avril 2020 est de 10 % du nombre total des actions composant le capital social (soit 5 871 900 actions au jour d'établissement du présent document d'enregistrement universel), 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 2020, à 7 613 actions (soit 0.13 % du capital social), le nombre maximum d'actions pouvant être achetées sera de 5 864 287 actions, soit 9,87 % du capital sauf à céder ou à annuler les titres déjà détenus.

Le prix maximal d'achat proposé à l'assemblée générale du 16 avril 2020 est fixé à 350 euros par action. En conséquence, le montant maximal de l'opération est ainsi fixé à 2 052 500 450 euros sur la base d'un nombre d'actions de 58 719 000.

Durée du programme

Conformément à la résolution qui sera soumise à l'approbation de l'assemblée générale du 16 avril 2020, 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 15 octobre 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 28 avril 2016 (16e résolution) et 9 mai 2019 (22e 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.

Synthèse des plans d'actions de performance en cours mis en place par la société

Référence du plan	160428TP	161102TP	170623TP	180102TP	180228TP	190603TP
Date de l'assemblée générale	28/04/2016	28/04/2016	28/04/2016	28/04/2016	28/04/2016	09/05/2019
Date du conseil d'administration	28/04/2016	02/11/2016	23/06/2017	30/11/2017	28/02/2018	03/06/2019
Date d'attribution	28/04/2016	02/11/2016	23/06/2017	02/01/2018	28/02/2018	03/06/2019
Nombre total de droits à actions attribué	914 300	151 508	11 600	6 000	1 000	442 241
Nombre total de bénéficiaires	239	29	1	1	1	411
dont nombre total attribué aux dirigeants mandataires sociaux :						
• Daniel Julien *	-	-	-	-	-	-
• Olivier Rigaudy **	-	-	-	-	-	22 000
Date d'acquisition définitive	28/04/2019	02/11/2019	23/06/2020	02/01/2021	28/02/2021	03/06/2022
Date de fin de la période de conservation	-	-	-	-	-	-
Conditions de performance	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
Nature des actions attribuées	Actions nouvelles ou existantes	Actions nouvelles ou existantes	Actions nouvelles ou existantes	Actions nouvelles ou existantes	Actions nouvelles ou existantes	Actions nouvelles ou existantes
Nombre cumulé de droits à actions annulés ou caduques	113 700	11 632	0	0	0	15 349
Nombre d'actions définitivement acquises	800 600 ***	139 876	-	-	-	-
Nombre de droits restants en circulation	0	0	11 600	6 000	1 000	426 892

* *Cf. infra « actions de performance attribuées gratuitement par les sociétés contrôlées par la société ».*
** *Directeur général délégué depuis le 13 octobre 2017.*
****Dont 35 000 actions le 13 mars 2019 à la suite du décès d'un bénéficiaire.*

Au 20 février 2020, sur l'ensemble des plans, il restait 445 492 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 170623TP, 180102TP, 180228TP et 190603TP, 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 445 492 actions, soit une augmentation potentielle nominale maximale du capital social de 1 113 730 euros, représentant une dilution potentielle maximale de 0,7 %.

Attributions dans le cadre de l'autorisation donnée par l'assemblée générale mixte du 28 avril 2016 (16e résolution)

Plan du 28 avril 2016 (Plan 160428TP)

Le conseil d'administration, dans sa séance du 28 février 2019, sur recommandation de son comité des rémunérations et des nominations et après validation des éléments financiers par le comité d'audit, a retenu les trois critères quantitatifs comme présentant le meilleur niveau de performance, et a ainsi constaté que les conditions de performance étaient remplies. Il a déterminé sur cette base que le pourcentage de crédits d'action était de 100 % (cf. section 7.2.5.3 *du document de référence pour 2018* [(1)]). Par conséquent, un nombre total de 765 600 actions nouvelles a été créé le 29 avril 2019 (premier jour ouvré suivant la date d'acquisition définitive) aux bénéficiaires qui remplissaient la condition de présence au 28 avril 2019. Il est précisé qu'à la suite du décès d'un bénéficiaire, 35 000 actions nouvelles ont été créées en date du 13 mars 2019. En outre, les modalités du *long-term incentive plan* (cf. section 3.2.2.3 *Options de souscription ou d'achat d'actions et actions de performance attribuées aux dirigeants mandataires sociaux* du document de référence pour 2018) 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.

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) **:** attribution d'un nombre total de 151 508 actions au profit de 29 bénéficiaires, incluant certains cadres dirigeants de Teleperformance (non mandataires sociaux) et de LanguageLine. Les conditions de performance étaient 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.

  La période d'acquisition était de trois ans, soit du 2 novembre 2016 au 2 novembre 2019 inclus. Cette attribution n'était pas assortie d'une période de conservation des actions acquises et ces dernières ont été cessibles à l'issue de la période d'acquisition.

  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 ont été acquises définitivement par les bénéficiaires le 2 novembre 2019. À cet effet, 1 476 actions existantes ont été transférées et 138 400 actions nouvelles ont été créées et transférées le 4 novembre 2019 (premier jour ouvré suivant la date d'acquisition définitive) aux bénéficiaires.

- Plan du 23 juin 2017 (Plan 170623TP) **:** attribution d'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) **:** attribution d'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 1er 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) **:** attribution d'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 1er mars 2021.

Attribution dans le cadre de l'autorisation donnée par l'assemblée générale mixte du 9 mai 2019 (22e résolution)

Plan du 3 juin 2019 (Plan 190603TP)

Dans sa séance du 3 juin 2019, sur recommandation du comité des rémunérations et des nominations, le conseil d'administration a décidé de mettre en œuvre un plan d'attribution portant sur un nombre de 442 241 actions de performance, sous la forme d'actions nouvelles à émettre ou d'actions existantes, au profit de 411 bénéficiaires. La période d'acquisition pour ce plan est de trois ans, soit du 3 juin 2019 au 3 juin 2022 inclus. Cette attribution n'est pas assortie d'une période de conservation des actions acquises qui seront ainsi librement cessibles à compter du 3 juin 2022 si l'ensemble des conditions sont remplies.

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 3 juin 2022 (inclus).

Le conseil d'administration a décidé de soumettre l'acquisition définitive des actions à la réalisation des conditions de performance suivantes : atteinte de trois critères de performance indicatifs de la performance du groupe et mesurés sur une période de trois ans allant du 1er janvier 2019 au 31 décembre 2021 tels que décrits ci-après :

- le premier critère de performance est fondé sur la croissance organique du chiffre d'affaires consolidé du groupe (à taux de change et périmètre constants) entre l'exercice clos le 31 décembre 2018 et l'exercice clos le 31 décembre 2021 ; et

(1) Déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 4 mars 2019 sous le numéro D.19-0093.

- le deuxième critère de performance est fondé sur le taux de la marge opérationnelle EBITA [1] de l'exercice clos le 31 décembre 2021 (hors éléments non récurrents [2]) ; et
- le troisième critère de performance est fondé sur la surperformance du cours de l'action Teleperformance SE par rapport à l'indice SBF 120 sur chacune des trois années du plan. Il sera calculé en comparant la moyenne des performances des cours moyens annuels des exercices clos les 31 décembre 2019, 2020 et 2021 (i) de l'action Teleperformance SE et (ii) du SBF 120.

Un pourcentage de crédit d'actions est attribué en fonction de niveaux d'atteinte de chacun des critères de performance et sera appliqué au nombre d'actions de performance initialement alloué à chaque bénéficiaire pour calculer le nombre final d'actions à attribuer définitivement à chaque bénéficiaire. Le nombre définitif d'actions acquises par chaque bénéficiaire sera arrondi au nombre entier supérieur.

Aucune action de performance ne sera acquise par les bénéficiaires si la croissance organique du chiffre d'affaires est inférieure à 15 % ou si le taux de la marge d'EBITA est inférieure à 13,8 %

Critère de croissance organique du chiffre d'affaires groupe* (à périmètre et taux de change constants)

Pourcentage de crédit d'actions	0 %	50 %	75 %	100 %
Croissance organique du chiffre d'affaires	Inférieure à 15 %	Supérieure ou égale à 15 %	Supérieure ou égale à 17,5 %	Supérieure ou égale à 20 %

* *Croissance organique sur les trois années mesurée par rapport au chiffre d'affaires 2018 pro forma (incluant 12 mois d'Intelenet).*

Critère de taux de marge opérationnelle (EBITA) (hors éléments non récurrents)

Pourcentage de crédit d'actions	0 %	50 %	75 %	100 %
Taux de la marge d'EBITA	Inférieur à 13,8 %	Supérieur ou égal à 13,8 %	Supérieur ou égal à 13,9 %	Supérieur ou égal à 14,0 %

Critère de l'évolution du cours de l'action

Pourcentage de crédit d'actions	0 %	50 %	75 %	100 %
Évolution du cours de l'action	Inférieure à 100 points de base	Supérieure ou égale à 100 points de base	Supérieure ou égale à 200 points de base	Supérieure ou égale à 300 points de base

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

Au cours de l'exercice 2019, les 10 premiers salariés non-mandataires sociaux du groupe ont reçu un nombre total d'actions de performance s'élevant à 105 667 dans le cadre du plan du 3 juin 2019 (Plan 190603 TP).

Actions de performance attribuées gratuitement par des sociétés contrôlées par la société

Il est rappelé que la société Teleperformance Group Inc. (TGI), filiale à 100 % de Teleperformance SE, a mis en place, en avril 2016, un plan d'intéressement à long terme *(long-term incentive plan)* dénouables en actions Teleperformance SE, portant sur un nombre total de 350 000 actions au profit de deux bénéficiaires, dont M. Julien alors président du conseil d'administration. L'acquisition définitive des actions 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 gratuite d'actions du plan du 28 avril 2016 (Plan 160428TP). Les actions ont été définitivement acquises le 29 avril 2019.

En 2019, TGI a mis en place un nouveau plan d'intéressement à long terme *(long-term incentive plan)* dénouable en actions Teleperformance SE au profit d'un bénéficiaire et portant sur un nombre total de 58 333 actions. L'acquisition définitive des actions est soumise à des conditions de présence et de performance identiques à celles arrêtées par le conseil d'administration de la société pour l'attribution gratuite d'actions du plan du 3 juin 2019 (Plan 190603 TP).

Les modalités de ces long-term incentive plans sont décrites à la section 3.2.3.5 *Options de souscription ou d'achat d'actions et actions de performance attribuées aux dirigeants mandataires sociaux* du présent document d'enregistrement universel.

Au 20 février 2020, au titre de ce plan, il restait 58 333 droits à actions de performance susceptibles d'être acquis.

7.2.6 Tableau d'évolution du capital social au cours des trois dernières années

		Montant			Capital successif	
Caractéristiques des opérations	**Date**	**Nominal** *(en euros)*	**Prime d'émission ou d'apport** *(en euros)*	**Nombre d'actions créées/ annulées**	**En actions**	**En euros**
Capital social au 31/12/2016	31/12/2016	2,50	n/a	n/a	57 780 000	144 450 000,00
Attribution gratuite d'actions (plan du 28/04/2016)*	13/03/2019	2,50	n/a	35 000	57 815 000	144 537 500,00
Attribution gratuite d'actions (plan du 28/04/2016)	29/04/2019	2,50	n/a	765 600	58 580 600	146 451 500,00
Attribution gratuite d'actions (plan du 02/11/2016)	04/11/2019	2,50	n/a	138 400	58 719 000	146 797 500,00
Capital social au 31/12/2019	31/12/2019	2,50	n/a	n/a	58 719 000	146 797 500,00

* *Actions créées à la suite du décès d'un bénéficiaire.*

(1) *EBITA (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.*
(2) *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 de tout autre coût inhabituel de par sa nature ou son montant.*

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 2019 et la date de dépôt du présent document d'enregistrement universel, 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 2019

	Capital		Droits de vote théoriques		Droits de vote réels	
Au 31 décembre 2019	**Nombre**	**%**	**Nombre**	**%**	**Nombre**	**%**
BlackRock Fund Advisors, LLC	4 049 100	6,9 %	4 049 100	6,8 %	4 049 100	6,8 %
Fidelity Management & Research Company	3 814 400	6,5 %	3 814 400	6,4 %	3 814 400	6,4 %
The Vanguard Group, Inc.	1 786 000	3,0 %	1 786 000	3,0 %	1 786 000	3,0 %
NN Group N.V.	1 709 600	2,9 %	1 709 600	2,9 %	1 709 600	2,9 %
Ostrum Asset Management S.A.	1 529 700	2,6 %	1 529 700	2,6 %	1 529 700	2,6 %
Daniel Julien	1 150 314	2,0 %	1 974 628	3,3 %	1 974 628	3,3 %
Principaux actionnaires identifiés	**14 039 114**	**23,9 %**	**14 863 428**	**24,9 %**	**14 863 428**	**24,9 %**
Autres actionnaires (public)	44 669 899	76,1 %	44 873 519	75,1 %	44 873 519	75,1 %
Auto-détention /auto-contrôle	9 987	0,0 %	9 987	0,0 %	0	0,0 %
TOTAL	**58 719 000**	**100 %**	**59 746 934**	**100 %**	**59 736 947**	**100 %**

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

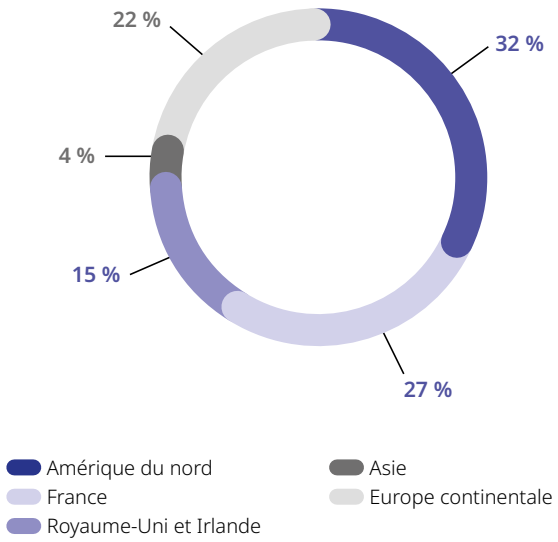
	2019			2018			2017		
Au 31 décembre	**Nombre d'actions**	**% actions**	**% droits de vote réels**	**Nombre d'actions**	**% actions**	**% droits de vote réels**	**Nombre d'actions**	**% actions**	**% droits de vote réels**
BlackRock Fund Advisors, LLC	4 049 100	6,9 %	6,8 %	2 772 300	4,8 %	4,7 %	2 709 100	4,7 %	4,6 %
Fidelity Management & Research Company	3 814 400	6,5 %	6,4 %	2 051 600	3,6 %	3,5 %	1 321 500	2,3 %	2,2 %
The Vanguard Group, Inc.	1 786 000	3,0 %	3,0 %	1 634 800	2,8 %	2,8 %	1 430 400	2,5 %	2,4 %
NN Group N.V.	1 709 600	2,9 %	2,9 %	2 253 500	3,9 %	3,8 %	2 970 000	5,1 %	5,0 %
Ostrum Asset Management S.A.	1 529 700	2,6 %	2,6 %	1 268 400	2,2 %	2,2 %	421 000*	0,7 %	0,7 %
Daniel Julien	1 150 314	2,0 %	3,3 %	974 314	1,7 %	3,1 %	974 314	1,7 %	3,1 %
Principaux actionnaires identifiés	**14 039 114**	**23,9 %**	**24,9 %**	**10 954 914**	**19,0 %**	**20,1 %**	**9 826 314**	**17,0 %**	**18,1 %**
Autres actionnaires (public)	44 669 899	76,1 %	75,1 %	46 597 496	80,6 %	79,9 %	47 928 286	82,9 %	81,9 %
Auto-détention /auto-contrôle	9 987	0,0 %	0,0 %	227 590	0,4 %	0,0 %	25 400	0,0 %	0,0 %
TOTAL	**58 719 000**	**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 2017.*

À la connaissance de la société au 31 décembre 2019, 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 15/09/2019 *



** Établie sur la base d'une étude d'identification des actionnaires de Teleperformance SE au 15 septembre 2019 identifiant 435 actionnaires institutionnels.*

Cette répartition géographique est établie en considérant la nationalité des sociétés actionnaires.

Au 15 septembre 2019, les investisseurs institutionnels représentaient 84 % du capital de la société, contre 86 % 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 2019, les salariés de la société et des sociétés qui lui sont liées au sens de l'article L. 225-180 du Code de commerce détiennent 0,53 % du 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, nominatives et détenues directement 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

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 franchis-sement	Nombre d'actions	% du capital	% des droits de vote
31/01/2020	220C0433	27/01/2020	FMR Company LLC	5 % du capital	hausse	2 937 565	5,003 %	4,92 %

Au cours de l'exercice 2019

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 franchis-sement	Nombre d'actions	% du capital	% des droits de vote
27/02/2019	219C0358	26/02/2019	BlackRock Inc.	5 % du capital	hausse	2 904 481	5,03 %	4,93 %
28/02/2019	219C0370	27/02/2019	BlackRock Inc.	5 % du capital	baisse	2 847 012	4,93 %	4,84 %
28/03/2019	219C0550	27/03/2019	FMR LLC	5 % du capital	hausse	2 904 769	5,03 %	4,93 %
12/04/2019	219C0639	11/04/2019	FMR LLC	5 % des droits de vote	hausse	2 975 073	5,15 %	5,05 %
29/08/2019	219C1498	28/08/2019	BlackRock Inc.	5 % du capital	hausse	2 980 703	5,09 %	4,99 %
30/08/2019	219C1513	29/08/2019	BlackRock Inc.	5 % des droits de vote	hausse	3 047 555	5,20 %	5,11 %

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 franchis-sement	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 franchis-sement	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).

7.3.2 Pactes d'actionnaires

À la connaissance de la société, il n'existe, à la date du présent document d'enregistrement universel, 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, à la date du présent document d'enregistrement universel, 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, Reuters : TEPRF.PA, Bloomberg : TEP FP) 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 de l'indice FTSE4Good depuis juin 2018. Elle a été reconfirmée dans l'indice Ethibel *Sustainability Europe* en mars 2019.

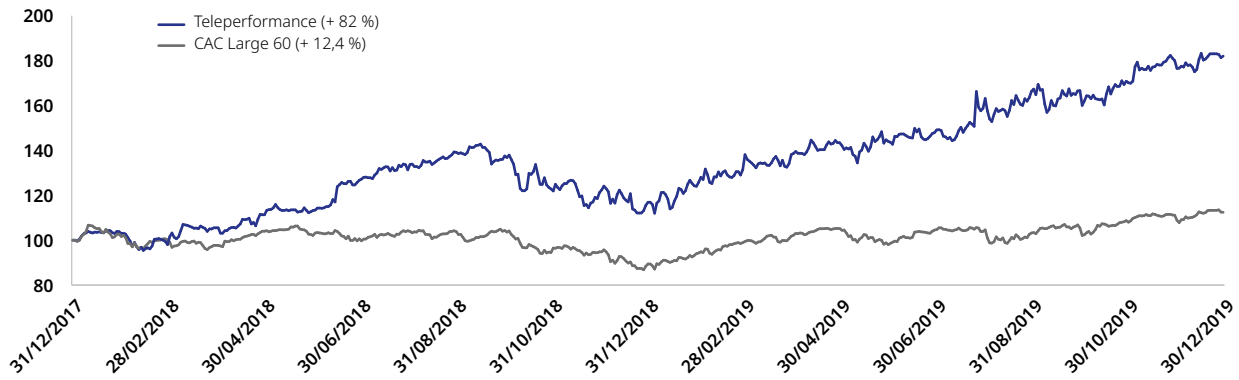
7.4.2 Précisions sur les volumes traités et l'évolution des cours

7.4.2.1 Évolution mensuelle des cours réajustés de l'action de la société au cours des 18 derniers mois

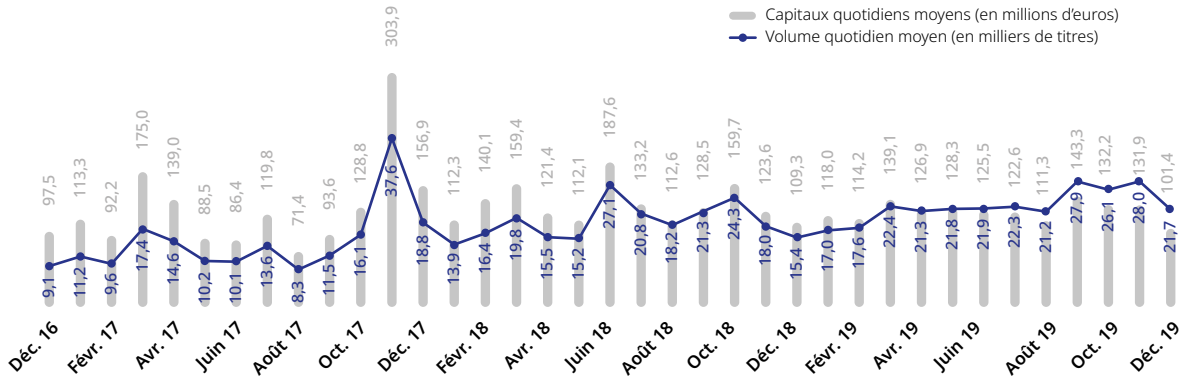
	Cours + haut *(en euros)*	**Cours + bas** *(en euros)*	**Cours de clôture** *(en euros)*	**Transactions en nombre de titres**	**Transactions en capitaux** *(en millions d'euros)*	**Nombre de séances**
2018						
août	167,10	155,70	165,50	2 590 491	418,8	23
septembre	171,70	159,40	162,50	2 569 321	426,1	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	374,9	22
février	158,10	149,30	157,00	2 284 403	352,0	20
mars	167,00	156,20	160,20	2 921 416	470,2	21
avril	174,10	161,10	171,30	2 537 875	426,9	20
mai	177,10	159,80	172,00	2 822 952	480,2	22
juin	180,90	167,10	176,20	2 510 428	438,4	20
juillet	198,60	171,40	189,60	2 820 530	513,2	23
août	198,80	181,90	198,60	2 449 340	466,6	22
septembre	203,60	184,30	198,90	3 009 693	586,5	21
octobre	205,80	189,50	203,20	3 039 636	600,4	23
novembre	220,00	202,80	215,00	2 769 796	587,0	21
décembre	219,80	208,40	217,40	2 027 898	433,2	20
2020						
janvier	234,20	214,60	226,80	2 861 446	645,7	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 29/12/2017)



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, définie par le conseil d'administration, repose sur une analyse prenant notamment en compte l'historique des dividendes, la position financière et les résultats de la société. Elle consiste à distribuer un dividende stable ou progressif de sorte à rémunérer justement l'actionnaire tout en conservant au sein du groupe les ressources nécessaires à son développement.

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 ***
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 %
2018	1,90 €	109 782 000,00 €	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 16 avril 2020 de fixer le montant brut du dividende au titre de l'exercice 2019 à 2,40 euros 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 et communication financière 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 d'avantage toutes ses parties prenantes sur son engagement en matière de responsabilité sociale et environnementale le groupe publie pour la première année un rapport intégré et développe dans le présent document d'enregistrement universel une section complète sur ces sujets (cf. section 2 *Déclaration de performance extra-financière*).

L'année 2019 a été marquée par la poursuite des efforts du groupe pour améliorer la qualité de sa communication avec la communauté financière. Le groupe a notamment organisé en octobre 2019 un *Digital Day*, une journée dédiée aux investisseurs, à Santa Clara, en Californie, afin de présenter l'accélération de sa stratégie de transformation digitale.

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 d'enregistrement universel 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 et de la communication financière 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 et communication financière 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 2019 auprès d'analystes spécialisés dans les services aux entreprises basés à Londres.

En 2019, Teleperformance a participé à plus de 300 réunions et conférences téléphoniques avec des investisseurs, en forte progression par rapport à 2018. Le groupe a notamment :

- maintenu à un niveau élevé le nombre de rencontres avec des investisseurs anglo-saxons ;
- organisé un *roadshow* en Asie pour la deuxième année consécutive et compte poursuivre les rencontres avec les investisseurs dans cette région en 2020 dans le but de poursuivre la diversification géographique de son actionnariat ;
- initié une démarche pro-active de rencontres régulières avec les investisseurs spécialisés sur les thématiques de l'investissement socialement responsable (ISR). Teleperformance souhaite accroître ses efforts dans ce domaine en 2020.

Enfin, le groupe a organisé un *Digital Day*, une journée dédiée aux investisseurs, à Santa Clara en Californie. Près de 50 analystes et investisseurs ont assisté à l'évènement au cours duquel des membres du comité de direction et des experts ont présenté l'accélération de la transformation du groupe avec le déploiement mondial de ses solutions digitales. Une visite du Teleperformance Innovation Excellence Center (T.I.E.C.), la nouvelle vitrine de l'expertise mondiale et des solutions digitales de Teleperformance, a également été organisée à cette occasion.

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 2019 au centre d'affaires Étoile Saint-Honoré à Paris, est un moment clé 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 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 des 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
Corporate Trust Operations
9 rue du Débarcadère
93761 Pantin Cedex
Téléphone : +33 1 57 43 02 30
https://planetshares.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

Assemblée générale annuelle	16 avril 2020
Date de détachement du dividende	20 avril 2020
Mise en paiement du dividende	22 avril 2020
Chiffre d'affaires du 1er trimestre 2020	28 avril 2020
Résultat du 1er semestre 2020	29 juillet 2020
Chiffre d'affaires du 3e trimestre 2020	3 novembre 2020

7.6.8 Contact

Teleperformance SE
Département des relations investisseurs et communication financière
21-25 rue Balzac – 75008 Paris

Tél. : + 33 (0)1 53 83 59 87
e-mail : investor@teleperformance.com

8

Informations complémentaires

8.1 Responsable du document d'enregistrement universel 258

8.2 Contrôleurs légaux des comptes 258

8.3 Table de concordance du document d'enregistrement universel 258

8.4 Table de concordance du rapport financier annuel (et autres informations intégrées) 261

8.5 Table de concordance du rapport de gestion 261

8.6 Table de concordance du rapport sur le gouvernement d'entreprise 263

8.7 Table de concordance de la déclaration de performance extra-financière 264

8.8 Remarques générales 266

8.1 RESPONSABLE DU DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL

Attestation du responsable du document d'enregistrement universel

« J'atteste, après avoir pris toute mesure raisonnable à cet effet, que les informations contenues dans le présent document d'enregistrement universel 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 et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation, et que le rapport de gestion dont le détail est répertorié dans la table de concordance qui figure à la section 8.5 du présent document d'enregistrement universel, 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 et qu'il décrit les principaux risques et incertitudes auxquels elles sont confrontées. »

Le 2 mars 2020

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 D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL

Selon l'annexe I et II du règlement délégué (UE) 2019/980 de la Commission du 14 mars 2019.

		N° de pages
1/	**Personnes responsables, informations provenant de tiers, rapports d'experts et approbation de l'autorité compétente**	
1.1.	Personnes responsables des informations	258
1.2.	Attestation des responsables du document	258
1.3.	Déclaration d'expert	n/a
1.4.	Autre attestation en cas d'informations provenant de tiers	n/a
1.5.	Déclaration relative à l'approbation du document	n/a
2/	**Contrôleurs légaux des comptes**	
2.1.	Coordonnées	258
2.2.	Changements	n/a
3/	**Facteurs de risques**	
3.1.	Description des risques importants	41
4/	**Informations concernant l'émetteur**	242
4.1.	Raison sociale et nom commercial	242
4.2.	Enregistrement au RCS et identifiant (LEI)	242
4.3.	Date de constitution et durée	242
4.4.	Siège social – forme juridique – législation applicable – site web - autres	242

		N° de pages
5/	**Aperçu des activités**	
5.1.	Principales activités	13
5.1.1.	Nature des opérations et principales activités	13
5.1.2.	Nouveaux produits et/ou services	13 ; 37
5.2.	Principaux marchés	18
5.3.	Événements importants	37
5.4.	Stratégie et objectifs financiers et extra-financiers	25 ; 26 ; 62 ; 167
5.5.	Degré de dépendance	43
5.6.	Position concurrentielle	20
5.7.	Investissements	37
5.7.1.	Investissements importants réalisés	37
5.7.2.	Investissements en cours ou engagements fermes	37
5.7.3.	Coentreprises et participations significatives	208 ; 235
5.7.4.	Impact environnemental de l'utilisation des immobilisations corporelles	82
6/	**Structure organisationnelle**	
6.1.	Description sommaire du groupe / organigramme	38
6.2.	Liste des filiales importantes	165 ; 208 ; 235
7/	**Examen de la situation financière et du résultat**	
7.1.	Situation financière	160 ; 165
7.1.1.	Exposé de l'évolution et résultat des activités	13
7.1.2.	Évolutions futures et activités en matière de recherche et développement	26
7.2.	Résultats d'exploitation	160 ; 166
7.2.1.	Facteurs importants	160 ; 165 ; 167
7.2.2.	Changements importants du chiffre d'affaires net ou des produits nets	160 ; 165 ; 167
8/	**Trésorerie et capitaux**	
8.1.	Capitaux	164
8.2.	Flux de trésorerie	164 ; 172
8.3.	Besoins de financement et structure de financement	165 ; 194 ; 226
8.4.	Restrictions à l'utilisation des capitaux	47
8.5.	Sources de financement attendues	n/a
9/	**Environnement règlementaire**	
9.1	Description de l'environnement réglementaire et des facteurs extérieurs influant	45
10/	**Informations sur les tendances**	
10.1.		
(a)	Principales tendances récentes	167
(b)	Changement significatif de performance financière depuis la clôture	167
10.2.	Événement susceptible d'influer sensiblement sur les perspectives	167
11/	**Prévisions ou estimations du bénéfice**	167
11.1.	Prévisions ou estimations du bénéfice en cours et valables	n/a
11.2.	Principales hypothèses	n/a
11.3.	Attestation sur la prévision ou l'estimation du bénéfice	n/a
12/	**Organes d'administration, de direction et de surveillance et direction générale**	
12.1.	Informations concernant les membres des organes d'administration et direction de la société	96 ; 123
12.2.	Conflits d'intérêts	115
13/	**Rémunérations et avantages**	
13.1.	Rémunérations et avantages versés ou octroyés	125
13.2.	Provisions pour retraites ou autres	137 ; 141 ; 184
14/	**Fonctionnement des organes d'administration et de direction**	
14.1.	Durée des mandats	96
14.2.	Contrats de service	115
14.3.	Comités	121 ; 122
14.4.	Conformité aux règles du gouvernement d'entreprise	95
14.5.	Incidences significatives potentielles et modifications futures de la gouvernance d'entreprise	114
15/	**Salariés**	
15.1.	Répartition des salariés	65 ; 66
15.2.	Participations et stock-options	66 ; 246 ; 250
15.3.	Accord prévoyant une participation des salariés dans le capital	66

		N° de pages
16/	**Principaux actionnaires**	
16.1.	Répartition du capital	249
16.2.	Droits de vote différents	243 ; 249
16.3.	Contrôle	249
16.4.	Accord d'actionnaires	252
17/	**Transactions avec des parties liées**	**207 ; 234**
18/	**Informations financières concernant l'actif et le passif, la situation financière et les résultats de l'émetteur**	
18.1.	Informations financières historiques	240
18.1.1.	Informations financières historiques auditées	1 ; 240
18.1.2.	Changement de date de référence comptable	n/a
18.1.3.	Normes comptables	160 ; 175 ; 219
18.1.4.	Changement de référentiel comptable	160 ; 175 ; 219
18.1.5.	Contenu minimal des informations financières auditées	170 ; 210
18.1.6.	États financiers consolidés	169
18.1.7.	Dates des dernières informations financières	256
18.2.	Informations financières intermédiaires et autres	n/a
18.3.	Audit des informations financières annuelles historiques	212 ; 237
18.3.1.	Rapport d'audit	212 ; 237
18.3.2.	Autres informations auditées	212 ; 237
18.3.3.	Informations financières non auditées	n/a
18.4.	Informations financières *pro forma*	n/a
18.5.	Politique en matière de dividendes	254
18.5.1.	Description	254
18.5.2.	Montant du dividende par action	254
18.6.	Procédures judiciaires et d'arbitrage	207
18.7.	Changement significatif de la situation financière	207
19/	**Informations complémentaires**	
19.1.	Capital social	244
19.1.1.	Montant du capital émis	244
19.1.2.	Actions non représentatives du capital	244
19.1.3.	Actions autodétenues	244
19.1.4.	Valeurs mobilières	246
19.1.5.	Conditions de droit d'acquisition et/ou toute obligation	246
19.1.6.	Option ou accord	246
19.1.7.	Historique du capital social	248
19.2.	Actes constitutifs et statuts	242
19.2.1.	Inscription au registre et objet social	242
19.2.2.	Catégories d'actions existantes	242 ; 243
19.2.3.	Disposition impactant un changement de contrôle	243
20/	**Contrats importants**	**154**
21/	**Documents disponibles**	**13 ; 26 ; 44**

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 et l'article 222-3 du règlement général de l'AMF.

		N° de pages
A	**Rapport financier annuel**	
1/	**Rapport de gestion (voir détail au 8.5)**	
	Analyse de l'évolution des affaires	159
	Analyse des résultats	159
	Analyse de la situation financière	159
	Indicateurs clés de performance de nature financière et non financière	59 ; 169 ; 215
	Principaux risques et incertitudes	41 ; 167
	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	62 ; 82
	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	54
	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	47
	Rachats par la société de ses propres actions	244
2/	**Comptes consolidés**	**169**
3/	**Comptes sociaux**	**215**
4/	**Rapports des commissaires aux comptes sur les comptes sociaux et les comptes consolidés**	**212 ; 237**
5/	**Déclaration des personnes physiques assumant la responsabilité du rapport financier annuel**	**258**
B	**Descriptif du programme de rachat d'actions**	**244**
C	**Rapport sur le gouvernement d'entreprise**	**93**

8

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	159
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	59 ; 159 ; 169 ; 215
Code de commerce	L. 233-6	Prises de participations significatives durant l'exercice dans des sociétés ayant leur siège social sur le territoire français	n/a
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	207
Code de commerce	L. 232-1 et L. 233-26	Situation durant l'exercice écoulé et évolution prévisible de la situation de la société et du groupe	159 ; 167
Code de commerce	L. 233-6	Activité de la société et des filiales et participations par branche d'activité	13
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 %	254
Code général des impôts	223 *quater*	Montant des dépenses et charges non déductibles fiscalement	166
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	41
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	54
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	47
Code de commerce	L. 225-100-1	Utilisation des instruments financiers par l'entreprise : objectifs et politique en matière de gestion des risques financiers	47

Textes de référence		Commentaires sur l'exercice	N° de pages
Code de commerce	L. 225-100-1	Exposition de la société aux risques de prix, de crédit, de liquidité et de trésorerie	47
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	59
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 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	55
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	82
Code de commerce	L. 232-1, L. 233-26	Activités en matière de recherche et développement	26 ; 37
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	245
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 à un prix supérieur au cours de bourse ou d'opérations financières	n/a
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	250
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	240
Code de commerce	L. 233-6	Résultats des filiales	235
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	249 ; 250
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	156
Code de commerce	L. 233-13	Sociétés contrôlées et part du capital de la société qu'elles détiennent	244
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	166
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	93

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 R. 225-29-1	Politique de rémunération des mandataires sociaux	125
Code de commerce	L. 225-37-3	Informations mentionnées au I de l'article L. 225-27-3 concernant la rémunération des mandataires sociaux	125 ; 131
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	128
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	100
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 contrôlée par la première au sens de l'article L. 233-3 du Code de commerce (sauf s'il s'agit de conventions portant sur des opérations courantes et conclues à des conditions normales)	156 ; 157
Code de commerce	L. 225-37-4	Description de la procédure mise en place par la société permettant d'évaluer régulièrement si les conventions portant sur des opérations courantes et conclues à des conditions normales remplissent bien ces conditions et de sa mise en œuvre	115
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	118
Code de commerce	L. 225-37-4	Choix fait de l'une des modalités d'exercice de la direction générale en cas de modification	94
Code de commerce	L. 225-37-4	Composition, conditions de préparation et d'organisation des travaux du conseil	96 ; 116
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	99 ; 124
Code de commerce	L. 225-37-4	Éventuelles limitations que le conseil d'administration apporte aux pouvoirs du directeur général	124
Code de commerce	L. 225-37-4	Référence à un code de gouvernement d'entreprise et application du principe *comply or explain* ainsi que le lieu de consultation de ce code	95
Code de commerce	L. 225-37-4	Modalités particulières de participation des actionnaires à l'assemblée générale ou dispositions des statuts prévoyant ces modalités	154
Code de commerce	**L. 225-37-5**	**Éléments susceptibles d'avoir une influence en cas d'offre publique**	**154**

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
Modèle d'affaires	**58**
Analyse des risques de la société	**41 ; 60**

	N° de pages
INFORMATIONS SOCIALES	
Emploi	
Effectif total (répartition des salariés par sexe, par âge et par zone géographique)	65
Embauches (contrats à durée déterminée et indéterminée, difficultés éventuelles de recrutement)	66
Licenciements (motifs, efforts de reclassement, réembauches, mesures d'accompagnement)	66
Rémunérations (évolution, charges sociales, intéressement, participation et plan d'épargne salariale)	66
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)	70
Absentéisme (motifs)	70
Santé et sécurité	
Conditions de santé et de sécurité au travail	68
Taux de fréquence et de gravité des accidents du travail et comptabilisation des maladies professionnelles	69
Relations sociales	
Organisation du dialogue social (règles et procédures d'information, de consultation et de négociation avec le personnel)	72
Bilan des accords collectifs, notamment en matière de santé et de sécurité au travail	72
Promotion et respect des dispositions des conventions fondamentales de l'OIT	
Respect de la liberté d'association et du droit de négociation collective	64 ; 72
Élimination des discriminations en matière d'emploi et de profession	64 ; 73
Élimination du travail forcé ou obligatoire	64
Abolition effective du travail des enfants	64
Formation	
Politiques mises en œuvre en matière de formation, notamment en matière de protection de l'environnement	67
Nombre total d'heures de formation	67
Égalité de traitement	
Mesures prises en faveur de l'égalité entre les femmes et les hommes	73
Mesures prises en faveur de l'emploi et de l'insertion des personnes handicapées	74
Politique de lutte contre les discriminations	75

	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	82 ; 87
Moyens consacrés à la prévention des risques environnementaux et des pollutions	82
Montant des provisions et garanties pour risques en matière d'environnement	88
Pollution et gestion des déchets	
Prévention, réduction ou réparation des rejets dans l'air, l'eau et le sol affectant gravement l'environnement	88
Prise en compte des nuisances sonores et lumineuses	88
Prise en compte de toute autre forme de pollution spécifique à une activité	88
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	85
Actions de lutte contre le gaspillage alimentaire	86
ii) Utilisation durable des ressources	
Consommation d'eau et approvisionnement en fonction des contraintes locales	85
Consommation de matières premières et mesures prises pour améliorer l'efficacité de leur utilisation	88
Consommation d'énergie, mesures prises pour améliorer l'efficacité énergétique et recours aux énergies renouvelables	82
Utilisation des sols	88
Changement climatique	
Rejets de gaz à effet de serre	82 ; 85
Adaptation aux conséquences du changement climatique	82 ; 85
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	82 ; 85
Protection de la biodiversité	
Mesures prises pour préserver ou développer la biodiversité	88

	N° de pages
INFORMATIONS SOCIÉTALES	
Engagements sociétaux en faveur du développement durable	
Impact des activités en matière d'emploi et de développement local	78
Impact de l'activité sur les populations riveraines ou locales	78
Relations et modalités du dialogue avec les parties prenantes	78
Actions de partenariat ou de mécénat	79 ; 80 ; 81
Sous-traitance et fournisseurs	
Prise en compte dans la politique d'achat des enjeux sociaux et environnementaux	76
Prise en compte dans les relations avec les fournisseurs et sous-traitants de leur responsabilité sociale et environnementale	76
Loyauté des pratiques	
Mesures prises en faveur de la santé, la sécurité des consommateurs	61 ; 62 ; 63
Actions engagées pour prévenir la corruption	76
Autres actions engagées en faveur des droits de l'homme	**64**

8.8 REMARQUES GÉNÉRALES

Dans le présent document d'enregistrement universel, sauf indication contraire, le terme « société » renvoie à la société Teleperformance SE et les termes « groupe » et « Teleperformance » renvoient à la société et ses filiales et participations.

Le présent document d'enregistrement universel contient des indications sur les objectifs et prévisions du groupe, notamment à sa section 4.3 *Tendances et perspectives*.

Ces indications sont parfois identifiées par l'utilisation du futur, du conditionnel et de termes à caractère prospectif tels que « penser », « avoir pour objectif », « s'attendre à », « entend », « devrait », « ambitionner », « estimer », « croire », « souhaite », « pourrait », etc. Ces informations sont fondées sur des données, hypothèses et estimations considérées comme raisonnables par la société. Elles sont susceptibles d'évoluer ou d'être modifiées en raison des incertitudes liées notamment aux aléas de toute activité ainsi qu'à l'environnement politique, économique, financier, concurrentiel ou réglementaire. En outre, la matérialisation de certains risques décrits à la section 1.2.1 *Facteurs de risques* du présent document d'enregistrement universel 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 d'enregistrement universel 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 risques* du présent document d'enregistrement universel.

La société ne prend aucun engagement ni ne donne aucune garantie sur la réalisation des objectifs et prévisions figurant dans le présent document d'enregistrement universel.

Les investisseurs sont invités à examiner attentivement chacun des facteurs de risque décrits à la section 1.2.1 *Facteurs de risques* du présent document d'enregistrement universel avant de prendre leur décision d'investissement. La réalisation de tout ou partie de ces risques est susceptible d'avoir un effet négatif sur les activités, la situation, les résultats financiers du groupe ou ses objectifs et prévisions. En outre, d'autres risques, non encore actuellement identifiés ou considérés comme non significatifs par le groupe, pourraient avoir le même effet négatif et les investisseurs pourraient perdre tout ou partie de leur investissement.

Teleperformance SE
Société européenne
au capital de 146 797 500 euros
301 292 702 RCS Paris
21/25 rue Balzac - 75008 Paris - France
Tél. : +33 (0) 1 53 83 59 00

Pour plus d'informations :
teleperformance.com

Suivez-nous :
/teleperformanceglobal
@teleperformance
/teleperformance
blog.teleperformance.com
/company/teleperformance
@teleperformance_group